

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutus

NMYYNS14

2018

Tia Mäkinen

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN KUPITTAAN PALVELU OY: SSÄ

Tia Mäkinen

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN KUPITTAAN PALVELU OY: SSÄ

Tämän työn tavoitteena on löytää TUTO Hockey Oy:n tytäryhtiö Kupittaaan Palvelu Oy:lle keinoja liiketoiminnan kasvattamiseksi sekä kehittää jo olemassa olevaa liiketoimintaa. Kupittaaan Palvelu Oy:n toiminta on yksi sen emoyhtiö TUTO Hockey Oy:n ansaintalogiikan tärkeitä osia, jonka vuoksi sen kannattavuutta halutaan parantaa.

Työssä käydään läpi Kupittaaan Palvelu Oy:n jo olemassa olevaa liiketoimintaa ja sen mahdollisia kehitysmahdollisuuksia. Lisäksi työssä pohditaan kahden uuden liiketoimintaidean myötä uuden toiminnan luomista. Ensimmäisenä uutena liiketoiminta ideana työssä pohditaan lounasravintolan perustamista jo nykyään käytössä oleviin tiloihin ja sen toiminnan kannattavuutta. Toisena uutena liiketoimintaideana käydään työssä läpi Konttiravintolan perustamista Kupittaaan puistoon palvelemaan kesäaikaan sen asiakkaita.

Tunnettuuden kasvattaminen Kupittaaan Palvelu Oy:n tilanteessa on merkittävässä osassa. Yrityksen toiminta on tällä hetkellä hyvin tuntematonta ja jopa osa sen tämän hetkisistä asiakkaista ei tiedosta käyttävänsä juuri Kupittaaan Palvelu Oy:n palveluita.

Työn johtopäätöksissä todetaan, että toiminnan kehittäminen vaatii paljon investointeja sekä resursseja. Tämän hetkisen toiminnan kehittämiseksi Marli Areenalla vaaditaan rakenteellisia muutoksia, joiden toteuttaminen on tilojen omistajan vastuulla.

ASIASANAT:

Liiketoiminnan kehittäminen, kehitystutkimus, liiketoimintamallit, yritystoiminta, palveluliiketoiminta.

Tia Mäkinen

DEVELOPING BUSINESS OF KUPITTAAN PALVELU LLC

The purpose of this work is to find for TUTO Hockey LLCs subsidiary Kupittaa Palvelu LLC ways to grow their business and develop already existing business. Kupittaa Palvelu LLCs operations are one of the important parts of its parent company TUTO Hockey LLCs revenue generation model which is the reason to increase its profitability.

Work goes through already existing business of Kupittaa Palvelu LLC and the possibilities in their business development. Also, there is considerations and walk-through with two new business ideas for developing new actions for business. First one of these new business ideas is to create lunch restaurant to premises that are already in use at game events. There is considerations and research for lunch restaurants profitability. Second of the new business ideas to develop Kupittaa Palvelu LLCs business to establish a container restaurant to serve customers at Kupittaa Park.

Growth of conspicuousness is significant part in Kupittaa Palvelu LLCs situation. Actions of its business are now quite unknown and even some of their present customers do not know that they are using specifically services of Kupittaa Palvelu LLC.

In conclusions can be said that developing existing business it demands a lot of investments and resources. Development of already existing business at Marli Areena requires structural changes which are responsibility of the owner of the premises.

KEYWORDS:

Business development, improvement research, business model, business, service business

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 TEORIA	3
2.1 SWOT-analyysi	3
2.2 Palveluliiketoiminta	4
2.3 Seitsemän P:n periaate	5
2.4 Business Model Canvas	8
2.5 Bostonin matriisi	11
2.6 Elinkaarimalli	13
2.7 Miten saada liiketoiminta kasvamaan	16
3 CASE	17
3.1 Kupittaaan Palvelu Oy	17
3.2 Olemassa olevan toiminnan kehittäminen	26
3.3 Uuden toiminnan luominen	27
3.4 Tunnettuuden kasvattaminen	36
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	40

KUVAT

Kuva 1 SWOT-analyysin pohja	3
Kuva 2 Seitsemän P:n periaate (mukaillen Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 P's to 7 P's 2017 kuvaa).	5
Kuva 3 Business Model Canvas (Strategyzer 2018).	8
Kuva 4 Bostonin neliön pohja (mukaillen Boston Matrix 2018 kuvaa).	12
Kuva 5 Elinkaarimalli (Pendolin 2015).	14
Kuva 6 Business Model Canvas Kupittaaan Palvelun toiminnasta	22
Kuva 7 Kupittaaan Palvelun toiminnan Bostonin matriisi	24
Kuva 8 Henkilöstökustannukset lounasravintolassa.	29
Kuva 9 Nollatulokseen vaadittava myyntilaskelma.	30
Kuva 10 Vaadittava päivittäinen asiakasmäärä, jotta päästään nollatulokseen.	30
Kuva 11 Kontin sijainti Kupittaaan puistossa	33
Kuva 12 Konttiravintola Uittamon Pavilijongilla (Kuvia Uittamolta 2017).	34

TAULUKOT

Taulukko 1 SWOT-analyysi Kupittaaan Palvelun toiminnasta	20
Taulukko 2 Lounasravintolan toiminnan SWOT-analyysi	31
Taulukko 3 Kupittaaan puiston Konttiravintolan toiminnan avaaminen SWOT-analyysin avulla	35

1 JOHDANTO

Tämän työn tavoitteena on löytää TUTO Hockey Oy:n tytäryhtiölle Kupittaan Palvelu Oy:lle keinoja liiketoiminnan kasvattamiseksi sekä kehittää jo olemassa olevaa liiketoimintaa. Kupittaan Palvelu Oy:n toiminta on yksi sen emoyhtiön TUTO Hockey Oy:n ansaintalogiikan tärkeitä osia, jonka vuoksi sen kannattavuutta halutaan parantaa. Tämän vuoksi emoyhtiö TUTO Hockey Oy:lle on tärkeää, että sen tytäryhtiön toiminta on oma-varaista ja tuottaa tulosta. Tarkoituksena on selvittää Kupittaan Palvelu Oy:lle toimivia, riskiminimoituja ja tuottavia toiminnan laajentamisen ja kehittämisen aloja, jotta se voi palvella emoyhtiö TUTO Hockey Oy:tä mahdollisimman hyvin.

Kupittaan Palvelu Oy:n toiminta on tällä hetkellä hyvin pientä ja rajoittuu Turussa sijaitsevalle Marli Areenalle, missä sen emoyhtiön TUTO Hockey Oy:n edustus- sekä A-junioreiden jääkiekkjoukkueet pelaavat kotiottelunsa. Näiden jääkiekkotapahtumien lisäksi Kupittaan Palvelu Oy toimii Turussa Marli Areenalla, sen muissa tapahtumissa. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi salibandyottelut sekä taitoluistelukilpailut. Marli Areenalla on näiden tapahtumien lisäksi myös muuta toimintaa, joita ovat esimerkiksi eri jääkiekkjoukkueiden sekä Turun alueen taitoluistelijoiden harjoitukset. Marli Areenalla on päivittäin toimintaa ja Kupittaan Palvelu Oy:n tavoitteena on toiminnallaan pystyä palvelemaan kaikkia Marli Areenan asiakkaita ja käyttäjiä.

Tarkoituksena on kehittää Kupittaan Palvelu Oy:n liiketoimintaa monipuolisemmaksi, jotta voidaan palvella laajempaa asiakaskuntaa ja saada toiminta ympärivuotiseksi ja toimimaan mahdollisesti myös Marli Areenan ulkopuolella. Yhtenä isona osana Kupittaan Palvelu Oy:n kehittämistyötä on sen tunnettuuden kasvattaminen. Tiedonhaku yrityksestä tuottaa tällä hetkellä heikkoa tulosta, yksi syy tähän on Kupittaan Palvelu Oy:ltä puuttuvat kotisivut. Työn tarkoituksena on luoda Kupittaan Palvelulle oma ilme ja tätä kautta pystyä jossain vaiheessa luomaan omat kotisivut. Kotisivujen kautta Kupittaan Palvelu tavoittaisi huomattavasti suuremman määrän asiakkaita, joka puolestaan mahdollistaa yrityksen toiminnan kasvun.

Kasvu- sekä kehitysasteita Kupittaan Palvelu Oy:n kaltaiselle yritykselle on paljon. Tämän vuoksi työ rajataan toiminnankehittämisen alueisiin, joissa on mahdollisimman pienet riskitekijät. Työn tarkoituksena on tuoda myös ilmi kehittämisen ideoita, jotka eivät ole Kupittaan Palvelu Oy:n kannalta kannattavia. Tärkeää on myös löytää tutkitut ja hyvin

perustellut syyt siihen miksi jotakin tiettyjä kehitys- tai laajennusidea ei Kupittaaan Palvelussa lähdetä toteuttamaan.

Lähdekirjallisuutena tähän työhön on käytetty kannattavan liiketoiminnan avaimista kertovaa kirjallisuutta sekä olemassa olevan toiminnan kehittämisestä kirjoitettua materiaalia. Kupittaaan Palvelun ilmeen luomisen ja kotisivujen luomisen edesauttamiseksi lähdekirjallisuutena on käytetty materiaalia, joka käsittelee verkkokirjoittamista ja -markkinointia sekä sisällöntuottamista. Tiedonkeruu tähän työhön tapahtuu pääasiallisesti haastatteleamalla TUTO Hockey Oy:n sekä Kupittaaan Palvelu Oy:n nykyisiä ja entisiä työntekijöitä. Koska tiedon ja pohja-aineiston löytäminen tähän työhön saattaa tuoda haasteita, on tärkeää haastatella mahdollisimman montaa Kupittaaan Palvelu Oy:n kanssa toimivaa henkilöä aina johtoportaasta asiakkaan kohtaavaan työntekijään. Myös menneiden vuosien kirjanpidon sekä toimintakertomusten läpikäynti voi olla tämän työn kannalta tärkeässä osassa, jottei toiminnalla lähdetä toistamaan itseään.

Työ itsessään on haastava, sillä tarve ja ennen kaikkea halu kasvattaa Kupittaaan Palvelu Oy:n toimintaa toimeksiantajan puolelta on suuri. Varsinaista kilpailua jo olemassa olevalla toiminnalla ei ole, mutta sen kehittäminen on silti tärkeää, esimerkiksi parhaan asiakaspalvelukokemuksen löytämiseksi. Uuden toiminnan luominen yritykselle on suuressa roolissa siinä, että Kupittaaan Palvelu Oy:stä saadaan emoyhtiö TUTO Hockey Oy:lle mahdollisimman suuri tuki. Koska aihe on ollut yrityksessä niin sanotusti työn alla jo jonkin aikaa, on oletettavaa, että myös ideoita, ajatuksia ja oletamuksia on yrityksessä jo valmiina. Näitä seikkoja tullaan käyttämään työssä tukipilareina sekä runkona työn edistymiselle. Aihe on mielenkiintoinen, sillä työssä pääsee luomaan uutta sekä osallistumaan jo olevassa olevan toiminnan kehittämiseen ja sen nostamiseen entistä paremmalle tasolle.

2 TEORIA

Tämän osion tarkoituksena on kuvata eri laajentamisen alat ja niiden kannattavuus sekä mahdollinen kannattamattomuus. Toimeksiantaja toivoo Kupittaaan Palvelu Oy:n liiketoiminnalle löytyvän uusia toimia, jotta sen toimintaa saadaan kasvatettua ja liikevaihtoa yritykselle lisää. Uusien ideoiden mahdollinen kannattamattomuuden havaitseminen ennen toteutusta on myös tärkeää, jotta ei lähdetä toteuttamaan teoriatasolla hyvää ideaa, joka loppujen lopuksi osoittautuisikin tappioksi (T. Haanpää, henkilökohtainen tiedonanto 22.1.2017). Yrityksen tämänhetkisen tilanteen kannalta olisi löydettävä mahdollisimman riskittömät ratkaisut liiketoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen (D. Aavinen, henkilökohtainen tiedonanto 25.1.2017).

2.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on monipuolinen ja tehokas työkalu yrityksen toiminnan analyysiin. SWOT-analyysi saa nimensä englannin kielisistä sanoista strenghts (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). (SWOT-analyysi 2017.)

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 1 SWOT-analyysin pohja

Yrityksen strategian luonnissa voidaan käyttää SWOT-analyysiä, kuin myös tämän hetkisen toiminnan arvioinnissa. SWOT-analyysin tarkoituksena on selkeästi havainnollistaa yrityksen toiminnan osa-alueet ja niiden ominaisuudet. Yhtenä osana SWOT-analyysiä on löytää yrityksen vahvuudet pienimmistä suurimpiin. Tämän jälkeen, kun vahvuudet ovat selkeästi kirjattuna, on hyvä pohtia keinoja hyödyntää näitä vahvuuksia tukemaan liiketoimintaa. Tärkeänä osana SWOT-analyysiä on löytää myös yrityksen toiminnan heikkoudet. Heikkouksien löytämisen ja myöntämisen jälkeen niiden eliminoimiseksi tai mahdollisesti kääntämiseksi vahvuudeksi on helpompi puuttua. Hyvä on myös nähdä ja ymmärtää toiminnan uhat. Uhat voivat olla kaikkea luonnon katastrofista yhden työntekijän irtisanoutumiseen välillä. Riippuu hyvin paljon yrityksen toimialasta ja koosta, minälaisia uhkia sen toiminnalla on. SWOT-analyysin neljäntenä osana on kartoittaa sen mahdollisuudet. Näitä voi olla toiminnan kasvattaminen tai laajentaminen toiselle toimialalle. Mahdollisuudet on hyvä kirjata ylös, vaikka niihin ei koskaan tartuttaisi. (Åkerberg 2017; Lindroos 2010.)

2.2 Palveluliiketoiminta

Palvelun liittäminen tuotteeseen ja tämän kautta mahdollisesta asiakassuhteiden laajentaminen, tätä kutsutaan palveluliiketoiminnaksi. Kaikki kohtaaminen asiakkaan kanssa voidaan luokitella palveluksi. Lähes jokaisen yrityksen toimintaan kuuluu palvelua, on kyse sitten ravintola- tai rakennusalan yrityksestä. (Grönroos 2000.)

Hyvä palvelu on merkittävä ominaisuus, jolla voidaan olla mukana kilpailemassa ja rakentaa kilpailua. Tavoitteena on luoda asiakkaalle hankkimastaan tuotteesta tai palvelusta lisäarvoa, jota asiakas ei välttämättä muualta saa tai se ei palvele hänen mieltymyksiään yhtä hyvin. Palveluliiketoiminnassa on tärkeää tuntea ja perehtyä asiakkaan toiminnan prosesseihin ja tarkoituksiin ja pystyä tätä kautta luomaan hänelle haluttu lisäarvo. Tämän vuoksi on tärkeää yrityksessä kehittää tuotteiden lisäksi myös palvelua. (Tekes 2017; Grönroos 2000.)

2.3 Seitsemän P:n periaate

Seitsemän P:n periaate mielletään usein markkinoinnin suunniteluun ja sen toteutukseen, mutta on hyvin toimiva työkalu myynnin seurannassa, tutkimisessa ja kehittämisessä sekä myös palveluliiketoiminnan suunnittelussa ja sen toteutuksessa.

Periaatteen osa-alueet ovat saaneet nimensä seitsemästä englannin kielestä pohjautuvasta sanasta ja niiden tarkoituksesta. Nämä osa-alueet ovat tuote (product), hinta (price), viestintä ja esillepano (promotion), paikka ja saatavuus (place), ihmiset ja henkilökunta (people), prosessi (process) ja toimintaympäristö (physical environment). (Lamb 2015.)



Kuva 2 Seitsemän P:n periaate (mukaillen Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 P's to 7 P's 2017 kuvaa).

On olemassa palvelutilanteista joissa jokin seitsemästä osa-alueesta jää vähemmälle huomiolle. Esimerkiksi tavaratalojen tai kauppojen itsepalvelukassojen myötä ihmiset ja henkilökunta (people) osa-alue seitsemän P:n periaatteessa jää vähemmälle, kun taas esimerkiksi prosessi (process) on suuressa roolissa. (Lamb 2015.)

Tuote (Product)

Tuote tarkoittaa kaupassa myytävää tuotetta, joka voi olla konkreettinen esine, palvelu tai esimerkiksi pilvipalveluna toimiva tiedostojen tallennusratkaisu. Tuote kattaa kokonaisuuden, mistä tuote tulee. Jos kyse on konkreettisesta esineestä, kuten kuulakärkikynä, tarkoitetaan tässä tapauksessa tuotteella myös pakkausta, missä kynä on ostettaessa. Tai pilvipalveluratkaisussa myös sen mahdollista asennusta ja käyttöön opastusta tai käyttöohjeita. (Lamb 2015.)

Hinta (Price)

Hinta tuotteelle koostuu monesta tekijästä. Hinnan on ennen kaikkea katettava kaikki tuotteen valmistamisen tai mahdollisesti toimittamisen ja kuljettamisen aiheuttamat kustannukset sen tuottajalle sekä tuotteen valmistamisesta aiheutuvat henkilöstökustannukset. Hinta joka tuotteesta koostuu ei välttämättä kuitenkaan aina tarkoita tuotteen hintaa liikkeessä. Jos asiakas joutuu tuotteen hankkimaan pitkän matkan päästä, muodostuu näkymättömäksi hinnaksi myös mahdolliset matkakustannukset sekä myös tuotteen noutoon käytetty aika. Tämän kaiken jälkeen hinnan on vastattava tuotteen tai palvelun laatua. (Lamb 2015; Markkinoinnin mallit – 4 vai 7P:tä 2017.)

Viestintä ja esillepano (Promotion)

Viestintä ja esillepano tarkoittavat kaikkea sitä mielikuvaa, joka asiakkaalle luodaan. Mielikuvan luomiseen voidaan käyttää mainontaa television tai lehtimainosten kautta, mutta myös tuotteen esillepano jälleenmyyjällä on isossa osassa luomassa mielikuvaa. (Lamb 2015.)

Paikka ja saatavuus (Place)

Paikan ja saatavuuden osa-alueessa on niitä tekijöitä, joita usein ei tuotteen ostohetkellä ajatella tai oteta huomioon. Tuotteiden tuottamisen fyysinen sijainti on tässä osa-alueessa isossa osassa. On otettava huomioon, miten pitkän matkan tuotteen on kuljettava, ennen kuin sen hankinta on asiakkaalle mahdollista. Kuljetetaanko tuotetta maanosasta

toiseen tai mahdollisesti vain muutamia kilometrejä. Mikäli tarjottava tuote ei ole siirrettävissä, maantieteellinen sijainti on suuressa roolissa, kun asiakkaan on saavuttava tuotteen luo. (Lamb 2015.)

Ihmiset ja henkilökunta (People)

Ihmiset ja henkilökunta kattavat kaikki ne jotka ovat joko epäsuorasti tai suorasti kytköksissä niin tuotteen tai palvelun tuottamiseen kuin hankintaan. Tämä osa-alue on useimmiten henkilökohtaisin. Ihmiset reagoivat eri ihmisiin eri tavalla, tämän vuoksi on todettava, että tällä osa-alueella ei voida miellyttää kaikkia. Kaikille tietynlainen palvelukokemus ei ole mieleinen, jotkut haluavat mahdollisimman vähän olla tekemisissä muiden kanssa, kun taas jotkut ihmiset suosivat enemmän ihmiskontakteja. (7 P – laajennettu markkinointimix 2017; Lamb 2015.)

Prosessi (Process)

Tuotteen toimittamisen ja valmistamisen prosessi. Tämä osa-alue pitää sisällään niin tavat toimia tuotteen valmistamisessa, mutta myös esimerkiksi yrityksen toimintatavat olla yhteydessä asiakkaan kanssa ja tavat toimittaa haluttu tuote. (Lamb 2015; Markkinoinnin mallit – 4 vai 7P:tä 2017.)

Toimintaympäristö (Physical environment)

Toimintaympäristö tarkoittaa fyysisen palveluympäristön ja sen toimivuuden, mutta myös konkreettisen sisällön, kuten kalusteet ja tavarat. Nämä ovat apuna viestimässä ja toteuttamassa palvelua. (7 P – laajennettu markkinointimix 2017; Lamb 2015.)

Kahdeksas P – Tuottavuus ja laatu (Productivity and Quality)

Seitsemän P:n periaatteen lisäksi hyvä jatkumo muiden joukkoon on tuottavuus ja laatu (Productivity and Quality). Tuottavuus ja laatu voidaan jokseenkin sisällyttää myös edellä

mainittuihin seitsemään P:en, mutta esimerkiksi myynnillisesti tärkeä osa on valvoa laatua sekä ennen kaikkea tuottavuutta. (Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 P's to 7 P's.)

2.4 Business Model Canvas

Business Model Canvas on malli, jonka avulla voidaan luoda kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnasta ja tämän kautta kehittää yrityksen liiketoimintamalleja tehokkaasti. Tarkoituksena Business Model Canvas -mallilla on muodostaa yhteenveto tärkeimmistä liiketoiminnan osista. Business Model Canvas -malli on erittäin monipuolinen ja sitä voidaan käyttää liiketoiminnan kuvailemiseen, käsittelemiseen, suunnitteluun, kehittämiseen ja liiketoiminnan uudistamiseen. Malli on jaettu yhdeksään eri osa-alueeseen, joiden avulla pyritään havainnollistamaan eri toiminnan osat sekä heikkoudet ja niiden kautta selvittämään miten yrityksestä tehdään tuottava. (Liikanen 2017; Osterwalder 2010; Strategyzer 2011.)

The Business Model Canvas					Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments				
	Key Resources		Channels					
Cost Structure		Revenue Streams						

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
 The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

Kuva 3 Business Model Canvas (Strategyzer 2018).

Asiakasryhmät (Customer Segments)

Organisaatio voi palvella samanaikaisesti montaa eri asiakasryhmää tarjoamatta kuitenkaan kaikille samaa. Eri asiakasryhmät toisistaan voi erottaa niin maantieteellinen sijainti, kuin haettavan asiakassuhteen luonne. Maantieteellinen sijainti vaikuttaa tuotteen jakeluun, joka luonnollisesti on erilainen lähellä olevan asiakkaan, kuin pidemmän matkan ja jopa mahdollisesti toisessa maassa sijaitsevan asiakkaan kanssa. Kun taas asiakassuhteen luonne voi eri asiakkaiden kanssa vaihdella hyvin vaativan ja paljon kontaktia janoavan asiakkaan ja puolestaan hyvin passiivisen asiakkaan välillä. Tärkeää on tunnistaa kaikki asiakasryhmät isoista pienimpiin ja priorisoida, mitä asiakasryhmiä halutaan palvella. Yrityksen toiminta ei voi jatkua pitkään ilman tuottavia asiakkaita ja siksi palveltavien asiakasryhmien tunnistaminen on tärkeää. Kaiken kaikkiaan asiakkaita voidaan kuvata olemaan yrityksen toiminnan sydän, ilman asiakkaita yrityksellä ei ole toimintaa. (Osterwalder 2010.)

Arvolupaus (Value Propositions)

Arvolupaus on avaintekijä siinä, miksi asiakas valitsee yrityksen toisen yli. Arvolupauksen tavoitteena on löytää asiakkaan tarpeet ja löytää niihin juuri asiakkaalle sopiva ratkaisu. Jokainen eri arvolupaus palvelee eri asiakasryhmiä pitäen sisällään juuri kyseistä asiakasryhmää hyödyttävät tuotteet ja palvelut. Näin jokaisen asiakasryhmän arvolupaus pitää sisällään hyvinkin erilaisia tuotteita tai palveluita. Onkin tärkeää tiedostaa, minkä asiakasryhmän tarpeisiin halutaan tarjota ratkaisu ja mitkä ovat oikeat tuotteet tai palvelut niiden tarpeiden ratkaisemiseksi ja minkälaista arvoa halutaan asiakkaalle niiden kautta tuottaa. (Arvolupaus – Mitä sinä lupaat asiakkaallesi 2016; Osterwalder 2010.)

Kanavat (Channels)

Kanavat ovat niitä keinoja, joiden avulla ollaan kosketuksessa asiakkaiden kanssa. Kanaviin lukeutuu yhteydenpito asiakasryhmien kanssa, kuin myös tapa toimittaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa tuote tai palvelu. Kanavien avulla kasvatetaan myös tunnet-

tuutta yrityksen toiminnasta ja sen tarjoamista palveluista ja tuotteista. Tärkeää on miettiä, minkä kanavan kautta halutaan toimittaa asiakkaalle hänen kaipaamansa arvolupaus ja mikä on toimivin ja tehokkain tapa toteuttaa se. (Osterwalder 2010.)

Asiakassuhteet (Customer Relationships)

Eri asiakasryhmillä on yrityksen kanssa hyvin erilaiset asiakassuhteet. Asiakassuhteen luominen on myös prosessi, joka vaihtelee asiakasryhmittäin. Hyvällä asiakassuhteella voidaan tehdä myös paljon lisämyyntiä. On tärkeää miettiä, minkälaisia asiakassuhteita eri asiakasryhmien kanssa on ja miten paljon asiakassuhteet ja niiden ylläpito vaativat työtä sekä onko asiakassuhteisiin laitettu panos suhteessa sen tuottavuuden kanssa. (Osterwalder 2010; Laiho 2016.)

Tulovirrat (Revenue Streams)

Kukin asiakasryhmä on yritykselle tulovirta. Kun vähennetään asiakkailta tulleet tulot menoista ja maksuista saadaan tietää jäljelle jäävä mahdollinen tulos. Jotta tulosta saadaan tulovirtojen kautta kasvatettua, on pohdittava miten paljon asiakasryhmät ovat valmiita maksamaan käyttämästään palvelusta tai hankkimastaan tuotteesta ja miten paljon he maksavat siitä nyt. (Osterwalder 2010.)

Resurssit (Key Resources)

Resurssit ovat niitä, joiden avulla voidaan toteuttaa aiemmin mainitut osa-alueet. Jokaisen yrityksen toiminta vaatii resursseja toimiakseen. Resurssien avulla voidaan tarjota ja luoda asiakkaalle arvolupaus, ylläpitää asiakassuhteita ja näiden kautta tehdä tulosta. Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia tai jopa henkilöt voivat olla yrityksen resurssi. Resursseja voidaan hankkia yhteistyökumppaneilta tai ne voidaan ostaa tai omistaa. (Osterwalder 2010.)

Avaintoiminnot (Key Activities)

Avaintoiminnot ovat ne tärkeimmät toimet, joilla yrityksen toiminnasta tehdään kannattavaa ja toimivaa. Jokaisella yrityksellä on omat avaintoimintonsa. Kullakin toimialalla on eri avaintoiminnot. Esimerkiksi tietokoneohjelmistoja tuottavan Microsoftin avaintoiminto on näiden tietokoneohjelmistojen kehittäminen tai tietokoneita valmistavan Dellin avaintoimintoihin kuuluu toimivan toimitusketjun ylläpitäminen. (Osterwalder 2010.)

Avainkumppanit (Key Partners)

Avainkumppaneita ovat yrityksen oman liiketoiminnan ulkopuolella toimivat yhteistyökumppanit, jotka mahdollistavat yrityksen kannattavan toiminnan. Yhteistyökumppanuuksista on tulossa monen yrityksen toiminnan kulmakiviä. Yritykset hakevat kumppanuksia monista syistä, kuten tehostamaan yrityksen toimintamallia, minimoimaan toiminnan riskejä ja hankkimaan yrityksen toiminnan kannalta hyödyttäviä resursseja. (Osterwalder 2010.)

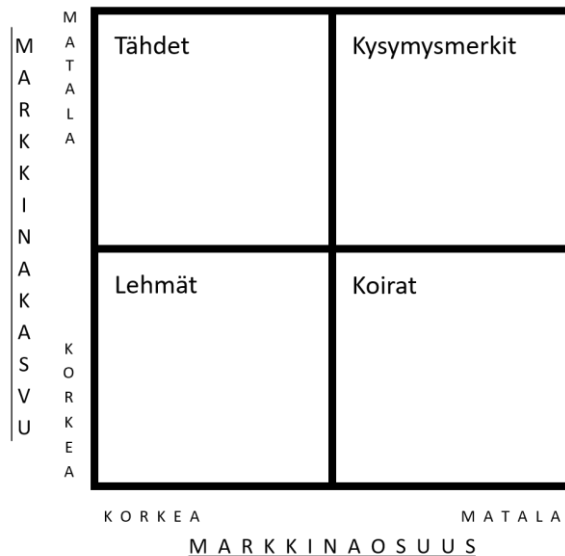
Kulurakenne (Cost Structure)

Kulurakenne kuvaa yrityksen kulujen eri osa-alueita, joita yritykselle aiheutuu, jotta se voi toteuttaa haluamaansa toimintamallia. Asiakassuhteiden ylläpito sekä arvonluominen ja tuoton synnyttäminen ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat yritykselle kuluja. Kun on määriteltä resurssit, avaintoiminnot sekä avainasiakassuhteet on kulurakenteessa olevat kulut helpommin hahmoteltavissa. Joidenkin yritysten toimintamalliin kuuluu kulujen leikkaaminen mahdollisimman pieneksi. Niin kutsuttujen halpalentoyhtiöiden toimintamallit on rakennettu matalan kulurakenteen ympärille. (Osterwalder 2010.)

2.5 Bostonin matriisi

Boston Consulting Group:in kehittämä Bostonin matriisi on tunnettu työkalu, jolla pystytään havaitsemaan yrityksen toiminnan kannalta sen tehokkaimmat tuotteet markkinoilla. Bostonin matriisi rakentuu SWOT-analyysin tavoin neliöstä, joka jakaantuu neljään

osaan. Bostonin matriisissa neljää osaa edustavat tähdet (stars), kysymysmerkit (problem child), lehmät (cash cow) ja koirat (dogs). (Boston Matrix 2018; Kekkonen 2015.)



Kuva 4 Bostonin neliön pohja (mukaillen Boston Matrix 2018 kuvaa).

Tähdet (stars)

Tähdet ovat korkean markkinakasvun tuotteita, joilla on suhteellisen iso markkinaosuus. Yritykselle nämä korkean markkinakasvun sekä ison markkinakasvun omaavat tuotteet ovat todella hyviä kombinaatioita ja tuottavat yleensä myös paljon yritykselle. (Boston Matrix 2018; The Boston Matrix 2018.)

Kysymysmerkit (problem child)

Kysymysmerkit ovat niitä tuotteita, joilla on pieni markkinaosuus, mutta korkea markkinakasvu. Näille tuotteille on ominaista saada korkea markkinakasvu, mutta samaan aikaan tarvitsevat paljon resursseja. Kysymysmerkkeihin lukeutuvilla tuotteilla on mahdollisuus suuren markkinaosuuden vuoksi kehittyä ja tuoda enemmän tuottoa yritykselle, joka saa ne muuttumaan tähdiksi tai lehmiksi. On myös mahdollista, mikäli markkinaosuus laskee, niistä tulee koiria. (The Boston Matrix 2018.)

Lehmät (cash cows)

Lehmä-osion tuotteet ovat niitä, joilla on iso markkinaosuus, mutta matala markkinakasvu. Nämä tuotteet tuottavat enemmän kuin mitä niihin on investoitu. Lehmillä tuotetaan paljon rahaa, mutta niitä harvemmin kehitetään matalan markkinakasvun vuoksi. Tuotteilla niin sanotusti lypsetään rahaa niin kauan kuin mahdollista. (The Boston Matrix 2018.)

Koirat (dogs)

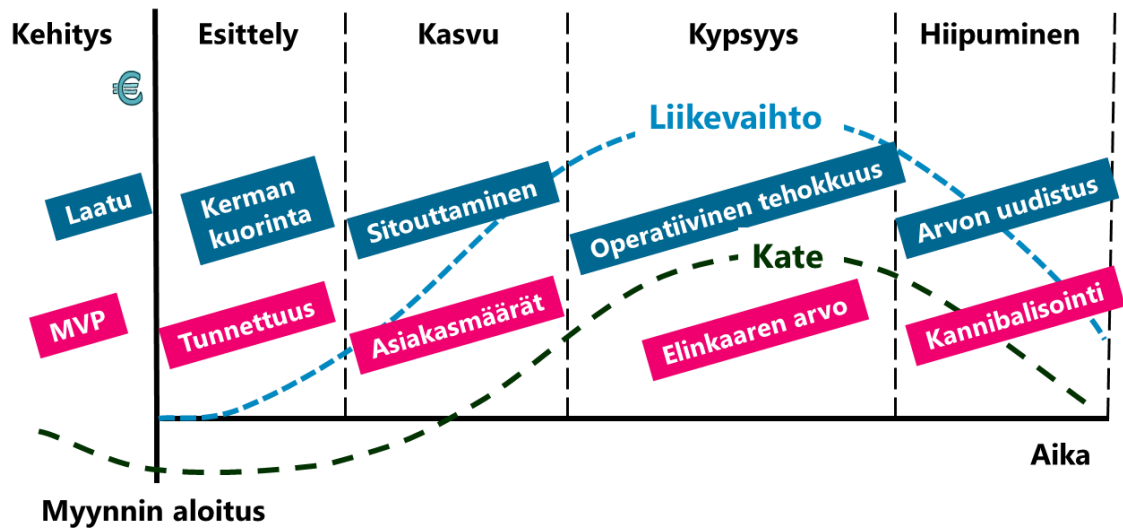
Koirat ovat niitä tuotteilla, jotka omaavat pienen markkinaosuuden sekä matalan markkinakasvun. Nämä tuotteet yleensä vaativat enemmän resursseja, kuin mitä tuottavat yritykselle. Tämän vuoksi onkin tärkeää pohtia, kannattaako näitä tuotteita pitää omassa portfoliossaan. (Boston Matrix 2018; The Boston Matrix 2018.)

2.6 Elinkaarimalli

Elinkaarella kuvataan tuotteen tai palvelun eri kehitysvaiheita. Elinkaarella kuvataan tuotteen syntyä ja sen nostamista tietoisuuteen sekä sen kypsyysvaihetta ja myös hiipumista. Eri tuotteiden elinkaarien pituuksilla on paljon eroja, kun tuotteiden elinkaari voi olla muutamista kuukausista aina jopa vuosikymmeniin. (Mikkonen 2018; Pendolin 2015; Tuotteen elinkaari 2018.)

Elinkaaren eri vaiheiden tunnistuksella sekä tiedostamisella missä kohtaa elinkaarta ollaan, voidaan ennakoida myyntiä, reagoida kilpailuun. Lisäksi se auttaa kannattavuuden arviointiin sekä sen avulla voidaan arvioida mahdollisten uusien tuotteiden tai tuotemerkkien tuloa markkinoille. (Mikkonen 2018.)

Kuva 5 havainnollistaa hyvin eri elinkaaren vaiheiden toiminnan osia ja mitä niissä tapahtuu. Kuva näyttää myös katteen ja liikevaihdon kehityksen ja madaltumisen.



Kuva 5 Elinkaarimalli (Pendolin 2015).

Kehitys

Elinkaaren ensimmäinen vaihe on tuotekehitys, jossa markkinoille tuotava tuote suunnitellaan, arvioidaan ja testataan esittelyvaihetta varten. Kehitysvaiheessa on tärkeää kehittää tuote valmiiksi sen esittelyä varten. (Pendolin 2015.)

Esittely

Esittelyvaiheessa tavoitteena on tuoda tuote mahdollisimman laajalle asiakaskunnalle näytille ja saada heidät tutustumaan tuotteeseen. Tuotteen esittelyvaiheessa tuotteella ei tehdä vielä suuria tuloksia, vaan keskitytään sen tunnettuuden kasvattamiseen. Markkinointi on tässä elinkaaren vaiheessa avainasemassa. Tärkeää on myös varmistaa, että esittelyvaiheessa pystytään vastaamaan kysyntään, eikä tuote lopu. Kun tuote on esiteltä, on kasvuvaihe valmis alkamaan. (Mikkonen 2018; Tuotteen elinkaari 2018).

Kasvu

Kasvuvaiheessa asiakasmäärät eli kysyntä kasvaa merkittävästi. Tässä vaiheessa on kiinnitettävä huomiota, että tuotteen laatu pysyy samana tai jopa laatua nostetaan entisestään. Kasvuvaiheessa on kiinnitettävä huomiota myös mahdolliseen kilpailuun sekä panostettava edelleen markkinointiin. Kasvuvaiheessa kehitetään ja tehostetaan myös jakelua, jotta pystytään vastaamaan kasvaneeseen kysyntään. Samalla pyritään sitouttamaan asiakas, jotta kasvuvaiheen jälkeen olisi mahdollisimman pitkä kypsyysvaihe. (Mikkonen 2018; Pendolin 2015; Tuotteen elinkaari 2018.)

Kypsyys

Tuotteen kypsyysvaiheessa tehtävä tulos on korkeimmillaan. Kypsyysvaiheessa saattaa esiintyä kilpailua, johon on oltava valmis reagoimaan markkinoinnilla, jonka tarkoituksena on muistuttaa asiakasta tuotteesta. Kilpailun esiintyessä myös tuotteen saatavuuden tehostaminen on tärkeässä osassa, jolloin vaihtoehtoisten toimittajien löytäminen saattaa olla osa ratkaisua. Tuotteen kypsyysvaihetta pystytään mahdollisesti pidentämään tuotteen pienellä jalostamisella ja laadun parantamisella. (Mikkonen 2018; Tuotteen elinkaari 2018).

Hiipuminen

Hiipumisvaiheessa on havaittava ajoissa volyymin ja kysynnän laskeminen ja mahdollista poistumista markkinoilta on harkittava, kun tuotteen tuottama tulos on kääntynyt laskuun. Tuotteen elinkaarta pystytään nostamaan vielä saamalla tuotteille lisäarvopalveluita. Tässä vaiheessa tuotteen hankkivat usein myöhäisheränneet. Tuotantovaihe tuotteelle tulee lopettaa jossain vaiheessa, jonka jälkeen on tavoitteena myydä jäljellä oleva mahdollisimman tehokkaasti, esimerkiksi alennusten turvin pois. Tämän jälkeen tuote poistuu markkinoilta. (Mikkonen 2018; Pendolin 2015; Tuotteen elinkaari 2018.)

2.7 Miten saada liiketoiminta kasvamaan

Täysin riskittömiä ratkaisuja liiketoiminnan laajentamiseen ei löydy, mutta tavoitteena on minimoida ne. Tärkeää on erotella riskit ja epävarmuudet. Riskit pystytään laskemaan ja ennakoimaan, jotta myös mahdollinen lopputulos on ennalta tiedossa. Epävarmuuksien tulosta sen sijaan ei pystytä ennalta arvioimaan, eikä lopputuloksen todennäköisyyttä laskemaan. Epävarmuudet perustuvat usein ihmisten kokemuksiin ja tunteisiin, kun taas riskit ovat selkeästi todistettavissa, ennakoitavissa ja niiden tunnistamisen jälkeen myös estettävissä, kun poissuljetaan tai minimoidaan mahdolliset riskiin vaikuttavat tekijät. Epävarmuuksien kanssa pitää osata tunnistaa alati muuttuva ympäristö ja pystyä katsomaan myös tulevaan ja tunnistamaan sen tuomat uhat ja mahdollisuudet liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Epävarmuuksien poissuljentaan on olemassa työkaluja, joita kannattaa käyttää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Suurimmalle osalle tutuin näistä työkaluista on aiemmin tässä työssä käytetty SWOT-analyysi, jota käyttämällä pystytään tunnistamaan toiminnan kehittämisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Aratola 2006.)

Liiketoiminnan kehittäminen ja laajentaminen vaatii yritykseltä paljon resursseja. Toiminnan kehittäminen ja laajentaminen vaatii aikaa, vaivaa ja tarkkaa suunnitelmallisuutta onnistuakseen. Tavoitteiden asettaminen on osa suunnitelmallisuutta. Tavoitteet on asetettava toiminnan kannalta realistisesti, jotta niiden tavoittaminen on mahdollista. Onnistumisen kannalta on tärkeää pysyä asetetuissa tavoitteissa niin ajallisesti kuin laadullisesti. Epäonnistuminen toiminnan muutoksessa tapahtuu, jos ei pystytä pysymään asetetuissa tavoitteissa, budjetissa tai aikataulussa. Yrityksen muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää tehdä tarkka suunnitelma toiminnan laajentamisen toteutuksesta ja pysyä tehdyssä suunnitelmassa kaikilla osa-alueilla. Nämä ovat avainasioita liiketoiminnan muutoksen toteutumiselle. (Nurmi 2012.)

Liiketoiminnan kasvattamisen kannalta on löydettävä sen toiminnalle oikea kohdeyleisö ja tehdä tarkkaan markkinointisuunnitelmat, joiden avulla kyseinen kohderyhmä tavoitetaan. Kohderyhmiä voi olla erilaisia, jolloin on tärkeää osata rakentaa jokaiselle ryhmälle sopiva markkinointisuunnitelma, millä heidät tavoitetaan. Tämän kohdemarkkinoinnin avulla päästään lähemmäksi haluttua asiakasta, jolloin pystytään vaikuttamaan asiakkaaseen voimakkaammin. (MKTG Principles of Marketing 2015.)

3 CASE

3.1 Kupittaaan Palvelu Oy

Kupittaaan Palvelu Oy on TUTO Hockey Oy:n tytäryhtiö, jonka tavoitteena on tuottaa tuloista tukemaan TUTO Hockey Oy:n toimintaa. Kupittaaan Palvelu Oy tuottaa ravintolapalveluita TUTO Hockeyyn kotipeleissä Turussa Marli Areenalla.

Yrityksen toiminta tänä päivänä

Kupittaaan Palvelu Oy toimii tällä hetkellä Turussa Marli Areenalla ylläpitäen hallin kioskeja sekä erilaisia ravintolapalveluita. Kioskeja Marli Areenalla on neljä, minkä lisäksi hallilla on kaksi päätyravintolaa, jotka toimivat hallin anniskeluravintoloina. Lisäksi TUTO Hockeyyn peleissä hallin alakerrassa on toiminnassa Legenda-klubi, jossa on ennen pelin alkua ruokailua sekä anniskelua. Kupittaaan Palvelu Oy:n toiminta pyörii tällä hetkellä pääasiassa TUTO Hockeyyn pelien ympärillä. Tämän lisäksi Kupittaaan Palvelu Oy tarjoaa ruokailumahdollisuuksia joukkueille tai ryhmille, jotka osallistuvat Marli Areenan tai lähialueen turnauksiin tai muihin tapahtumiin. (Toimitusjohtaja D. Aavinen ja ravintolapäällikkö J. Pikander, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2017.)

Kun pohditaan Kupittaaan Palvelun tämän hetkistä toimintaa, voidaan se sijoittaa elinkaarimallissa kypsyysvaiheeseen. Kysyntää on edelleen, mutta tässä vaiheessa on tärkeää lähteä kehittämään toimintaa ja luomaan uusia toimia virkistämään liiketoimintaa ja näin saada luotua uusi kasvuvaihe.

Tiivis työskentely emoyhtiö TUTO Hockey Oy:n kanssa

Kupittaaan Palvelu Oy:n toiminta sijoittuu pääasiassa tällä hetkellä TUTO Hockeyyn peleihin, jonka vuoksi myös toiminta yhtiöiden välillä on hyvin tiivistä. Ottelutapahtumaan liittyvien eri palveluiden myynti tapahtuu ainakin tällä hetkellä TUTO Hockeyyn kautta, sillä ne ovat vahvasti sidoksissa otteluihin ja ne tuovat otteluun saapuvalle asiakkaalle paljon lisäarvoa Marli Areenalla tarjottavaan ottelukokemukseen.

Päätyravintolat

TUTO Hockeyn kotiotteluissa Marli Areenalla on käytössä kaksi anniskelualueiksi rajattua päätyravintolaa. Keskustan puoleisessa päädyssä hallia sijaitsee Martelan mukaan Martela Loungeksi nimetty päätyravintola. Hippoksentien puoleinen päätyravintola on nimetty puolestaan Menestystarinat-yrityksen mukaan. Päätyravintoloissa asiakas pääsee seuraamaan vauhdikasta jääkiekko-ottelua aitiopaikoilta. Päätyravintoloihin on kuluttajan mahdollista hankkia pelkkä pöytäpaikka, jolloin hintaan ei sisälly muuta kuin istumapaikka päätyravintolassa. Tällöin sisäänpääsylippu otteluun on hankittava erikseen. On myös mahdollista hankkia Tosifanin Premiumlippu, jolloin hintaan sisältyy sisäänpääsylippu otteluun, paikka päätyravintolasta sekä kaksi juomakuponkia ja ruokakuponki. Tosifanin Premiumlippu takaa asiakkaalle kokonaisvaltaisen kiekkokokemuksen. (TUTO Hockey 2017c; 2017d; 2017e.) Yrityksille päätyravintoloihin myyjään erilaisia paketteja, jotka rakennetaan asiakaskohtaisesti (Toimistopäällikkö J. Ollila, henkilökohtainen tiedonanto 10.1.2017).

Legenda-klubi

Legenda-klubi sijaitsee Marli Areenan alemmassa kerroksessa, samassa tasossa hallin pukuhuoneiden kanssa. TUTO Hockeyn kotiotteluissa Legenda-klubilla on ennen ottelun alkua ruokailu, johon sisältyy alkusalaattipöytä ja lämmin ruoka, lisäksi ruokailuun kuuluu myös ruokajuomat. Ensimmäisellä erätauolla Legenda-klubilla on tarjolla jälkiruoka sekä kahvia ja teetä. Legenda-klubilla pääsee myös paikan päällä kuulemaan kyseisen ottelun otteluennakon selostaja Jani Säterin toimesta ja molempien joukkueiden valmentajien haastattelut kyseiseen otteluun liittyen. Myös ensimmäisellä erätauolla, jolloin Legenda-klubilla on tarjolla jälkiruoat, on asiakkaille tarjolla livehaastatteluja. Toisen erätauon haastatteluissa nähdään usein TUTO Hockeyn entisiä pelaajia kertomassa urastaan TUTO Hockeyssä sekä nykyisiä kuulumisia. Toisen erätauon haastatteluissa on ollut myös loukkaantuneena olevia pelaajia sekä merkittäviä tai ajankohtaisia turkulaisia henkilöitä. Legenda-klubi-ruokailu on yksi VIP-palveluista TUTO Hockeyn otteluissa. (D. Aavinen, J. Pikander, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2017; TUTO Hockey 2017b.)

Päätypöytäpaikka ja Legenda-klubiruokailu on myös mahdollista hankkia pakettina, tätä kutsutaan Legendaillaksi. Legendailtaan sisältyy siis edellä mainittu ruokailu Legenda-

klubilla ja ottelun ajaksi paikka päätyravintolasta. Tätä pakettia suosivat yrityksen järjestäessään asiakastilaisuuksia otteluissa. Pakettiin on myös mahdollista hankkia ennakoon muita lisäpalveluita, kuten esimerkiksi juomalippuja. (J. Ollila, henkilökohtainen tiedonanto 10.1.2017.)

Legenda-klubilla järjestetään myös muun muassa lehdistötilaisuuksia, pääasiassa hallia käyttävien joukkueiden tai seurojen toimesta. Alueella toimivien eri turnausten järjestäjien mahdollisuus hankkia turnaukseen ajaksi pelaaja-/joukkueruokailuja Legenda-klubin tiloissa. Legenda-klubilla asiakaspaikkoja on mahdollista järjestää jopa toista sataa, joten isojenkin ryhmien ja monen joukkueen ruokailu on samaan aikaan mahdollistettavissa.

Aitiot

Marli Areenalla on TUTO Hockeyn otteluissa mahdollisuus päästä nauttimaan viihdyttävästä jääkiekosta kahdesta aitiosta. Aitiot on nimetty TUTO Hockey Oy:n yhteistyökumppaneiden Whitestone Oy:n ja Turun TeknologiaKiinteistöt Oy:n mukaan. Aitiot sijaitsevat hallilla vaihtoaitioiden takana hallin parhailla paikoilla. Aitioiden palvelut takaavat yhdessä vauhdikkaan jääkiekko-ottelun kanssa työ- ja kaveriporukoille viihdyttävän kokemuksen. Aitiot sopivat hyvin ja ovat suosittuja asiakastilaisuuksien järjestämiseen. Whitestone-aitio on suunniteltu 10 hengen käyttöön. Turun TeknologiaKiinteistöt-aitio mahdollistaa kiekkokokemuksen jopa 18 hengelle. Ennen aitioon siirtymistä asiakkailta on edellä mainittu Legenda-klubiruokailu, mutta asiakkaan toiveesta ruokailu on mahdollista järjestää aitiossa. Aitioasiakkaille toimitetaan jälkiruoka ja kahvit aitioon ensimmäisellä erätauolla. Asiakkailta on aitiossa käytössään kylmäkaappi virvokkeilla, jotka laskutetaan asiakkaalta kulutuksen mukaan. Lisäksi koko ottelun ajan tarvittaessa puhelinsoiton päässä oleva aitioemäntä on mukana luomassa asiakkaille kokonaisvaltaisen kokemuksen. (J. Pikander, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2017; TUTO Hockey 2017a.)

Kioskitoiminta

TUTO Hockeyn kotihallissa Marli Areenalla Kupittaan Palvelulla on kioskitoimintaa neljässä kioskissa, jotka sijaitsevat hallin käytävällä. Neljä kioskia ovat sijoittuneet hallin kulmiin. Kioskit palvelevat katsojia siitä asti, kun tuntia ennen ottelun alkua hallin ovet avataan aina viimeisen erätauon loppuun saakka. Kioskeista katsojien on mahdollista

hankkia grilliruokaa kuten lihapiirakoita ja hot dogeja sekä virvoitusjuomia, makeisia ja sipsejä.

SWOT-analyysi

Alla olevan taulukko kuvaa Kupittaan Palvelu Oy:n tämän hetkistä tilannetta. Sen tarkoituksena on luoda selkeämpi kuva yrityksen toiminnasta sekä mahdollisista kehityssuunnista ja mahdollisuuksista. Tulevaisuutta varten, niin yrityksen toiminnan kehittämisen kuin uuden toiminnan luomisen kannalta on tärkeää hahmottaa yrityksen toiminnan heikkoudet ja vahvuudet ja ottaa huomioon mahdollisuudet, mutta myös ennen kaikkea uhat toiminnalle.

<p>S - Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaava ja vakiintunut henkilökunta • Hyvät ja laadukkaat tuotteet • Vakiintunut asiakaskunta 	<p>W - Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kausiluonteisuus • Asiakaskunnan rutinoituneisuus
<p>O - Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marli Areenalla lisääntyvät tapahtumat • Toiminnan vienti myös hallin ulkopuolelle 	<p>T - Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • TUTO Hockeyyn toiminnan kannattamattomuus • Halliyhtiö purkaa vuokrasopimuksen

Taulukko 1 SWOT-analyysi Kupittaan Palvelun toiminnasta

Kupittaan Palvelun toiminnan vahvuuksia ovat osaava ja ajan myötä vakiintunut henkilökunta. Vakiintunut henkilökunta tuntee tuotteet, palvelut ja toiminnan paremmin, kun työtä on tehty pidempään. Tällä pystytään takaamaan myös asiakkaalle ammattitaitoinen palvelukokemus. Lisäksi säästetään kustannuksissa, kun yritys säästyy uuden henkilökunnan perehdyttämiseltä. Kupittaan Palvelun tarjoamat palvelut ja tuotteet ovat laadultaan hyviä ja tähän Kupittaan Palvelu haluaa panostaa ja pitää sitä toiminnan kannalta

tärkeänä. Palvelun ja tuotteiden hyvän laadun myötä asiakaskunta Kupittaaan Palvelun, aiemmin mainittujen, eri osa-alueiden on vakiintunutta. Asiakaskunta koostuu TUTO Hockeyn otteluissa olevista katsojista. Katsojakunta otteluissa on melko vakiintunutta, mutta myös vaihtelua löytyy koko kauden aikana ja uusia kasvoja liittyy koko ajan asiakaskuntaan.

Heikkouksiin Kupittaaan Palvelun tämän hetkisessä toiminnassa voidaan laskea sen kausiluonteisuuden. Toiminta sijoittuu pääasiassa Marli Areenalle ja siellä järjestettäviin eri tapahtumiin. Jäähallissa kesäaikaan ei juurikaan toimintaa ole, jolloin myös Kupittaaan Palvelun toiminta on hyvin pientä. Yksi haasteista tämän hetkisessä toiminnassa on asiakaskunnan rutinoituneisuus. Asiakkaat ovat ottelutapahtuman kannalta rutinoituneet ja monella on selkeä mielikuva siitä mitä palveluita ja tuotteita jääkiekkotapahtumaan kuuluu. Tämä tuo suuren haasteen mahdollisten uusien tuotteiden testaamiselle, kun vakiintuneet asiakkaat eivät ole valmiita kokeilemaan uutuuksia.

Kupittaaan Palvelu Oy:n toiminta sijoittuu tällä hetkellä Marli Areenalla järjestettäviin tapahtumiin, kuten TUTO Hockeyn ja TPS Salibandyn ottelutapahtumiin sekä taitoluistelukilpailuihin. Tapahtumat Marli Areenalla alkavat loppukesästä elokuun ja syyskuun aikoihin ja loppuvat keväällä huhtikuun aikaan. Elokuun ja huhtikuun välillä toimintaa on vaihtelevasti muutamana päivänä viikossa. Kupittaaan Palvelun toiminta on tällä hetkellä hyvin kausiluonteista.

Marli Areenalla toiminta on koko ajan kasvussa, joka luo uusia mahdollisuuksia Kupittaaan Palvelulle. TUTO Hockeyn A-nuorten nouseminen ikäluokkansa korkeimmalle sarjatasolle, Nuorten SM-liigaan, tuo Kupittaaan Palvelulle uuden kasvumahdollisuuden Marli Areenalla. A-nuorten ottelutapahtumien kävijämäärien odotetaan nousevan huomattavasti aiemmista kävijämääristä alemmalla sarjatasolla (D. Aavinen, henkilökohtainen tiedonanto 18.4.2017). Laajentuva asiakaskunta antaa hienon mahdollisuuden Kupittaaan Palvelulle tuoda myös uusia tuotteita myyntiin Marli Areenalla.

Emoyhtiö TUTO Hockey ja tämän myötä myös Kupittaaan Palvelu ovat onnistuneesti vakiinnuttaneet paikkansa turkulaisessa jääkiekkokulttuurissa. Mahdollisuus niin Kupittaaan Palvelun kuin sen emoyhtiön toiminnan surkastumiseen on siinä missä kaikilla muillakin yrityksillä, tämän vuoksi toiminnan kannattavuutta ei voi pitää itsestään selvyytenä ja tämä voidaan nähdä yhtenä uhkatekijänä toiminnalle.

Marli Areena, jossa Kupittaaan Palvelun toiminta pääosin on ja TUTO Hockey pelaa kotiottelunsa, on Turku-Areenat yhtiön omistuksessa. Niin TUTO Hockey kuin Kupittaaan Palvelu ovat Marli Areenan tiloissa vuokralla. Uhkana toiminnan jatkumiselle olisi, jos halli-yhtiö ei haluaisi vuokrasopimusta jatkaa, tällöin jääkiekko- ja ravintolatoiminnalle pitäisi löytää uudet puitteet. Uusien tilojen löytyminen tämänkaltaiselle toiminnalle on Turun alueella ongelma. Saman mittakaavan tai isomman jääkiekko- sekä kioski- ja ravintolatoiminnan mahdollistavia jääkiekkohalleja on Marli Areenan lisäksi Turussa yksi, joka on saman halli-yhtiön omistuksessa ja hallissa pelaa toinen turkulainen jääkiekkoseura.

Business Model Canvas

Alla oleva kuva on tehty kuvaamaan Business Model Canvas -mallin mukaisesti kuvaamaan Kupittaaan Palvelun tämän hetkisen toiminnan eri osa-alueita.

Kumppanit <ul style="list-style-type: none">• Kespro• Olvi• Inkisen Puutarha• Vihannespörssi	Ydintoiminnot <ul style="list-style-type: none">• Kioskipalvelut• Legenda-klubi• Aitiopalvelut	Arvolupaus <ul style="list-style-type: none">• Tarjota asiakkalle tehokkaasti hänen tarvitsemansa palvelu• Auttaa tuottamaan kokonaisvaltainen kokemus jääkiekkotapahtumassa	Asiakassuhde <ul style="list-style-type: none">• Yritysasiakkaat• Kuluttaja-asiakkaat• Joukkueet	Asiakasryhmät <ul style="list-style-type: none">• Katsojat ottelutapahtumissa• Yritysasiakkaat• Kuluttaja-asiakkaat• Joukkueet
	Resurssit <ul style="list-style-type: none">• Henkilökunta• Tilat Marli Areenalla		Kanavat <ul style="list-style-type: none">• TUTO Hockey ottelutapahtumat• Marli Areenalla järjestettävät muut tapahtumat ja turnaukset	
Kulurakenne <ul style="list-style-type: none">• Henkilökunnan palkat• Tilavuokra• Kassajärjestelmä• Raaka-ainehankinnat			Tulovirrat <ul style="list-style-type: none">• Kioskipalvelut• Anniskelualueet• Aitiot• Legenda-klubi• Joukkueruokailut• Kahviotoiminta Marli Areenan muissa tapahtumissa	

Kuva 6 Business Model Canvas Kupittaaan Palvelun toiminnasta

Kupittaaan Palvelun kumppaneita ovat esimerkiksi tavarantoimittajat, joilta hankitaan raaka-aineet tuotteiden valmistukseen. Joidenkin yhteistyökumppaneiden kanssa tehdään myös vaihtokauppaa, jolloin Kupittaaan Palvelu hankkii kumppaniyritykseltä tarvitsemansa palvelun ja taas kumppaniyritys Kupittaaan Palvelulta tuotteita tai palveluita saman arvon edestä.

Ydintoimintoja Kupittaan Palvelulla on jo aiemmin mainitut ottelutapatumissa tapahtuvat toimet. Näitä ovat kioskipalvelut, Legenda-klubi sekä aitiopalvelut.

Kupittaan Palvelun resursseihin kuuluvat tärkeänä osana tilat Marli Areenalla, mihin toiminta pääasiallisesti kohdistuu. Toiminnan osalta palvelu on suuressa osassa ja tämä on yksi syy, jonka vuoksi henkilökunta on yksi erittäin tärkeä resurssi toiminnalle.

Arvolupauksena on tarjota asiakkaille tehokkaasti hänen tarvitsemansa palvelu. Tämä arvolupaus on helpoiten havainnollistettavissa TUTO Hockeyyn ottelutapahtumissa, missä asiakkaat haluavat palvelun pääsääntöisesti erätauon aikana. Myös tämän tehokas palvelun tarjoaminen nousee esiin turnausten joukkueruokailuissa, joissa päivän aikana ruokitaan satoja ruokailijoita. Lisäksi halutaan tarjota asiakkaille kokonaisvaltainen kokemus jääkiekkotapahtumassa.

Asiakassuhteet Kupittaan Palvelulla on luokiteltu yritysasiakkaisiin, kuluttaja-asiakkaisiin ja joukkueisiin. Nämä kolme ryhmää syntyvät, kun asiakkaiden tarve ja tahto eroavat toisistaan ja heidän kanssaan asiakassuhdetta hoidetaan eri tavoin.

Kupittaan Palvelulla on paljon eri asiakasryhmiä, jopa jo ottelutapahtumissa asioivissa asiakkaissa. Ottelutapahtumissa asiakasryhmiä ovat kuluttaja-asiakkaat eli katsojat, Legenda-klubi ja aitiiasiakkaat, jotka pääsääntöisesti ovat yritysasiakkaita. Lisäksi yksi iso asiakasryhmä ovat hallilla pelaamassa käyvät joukkueet, jotka tilaavat joukkueruokailuja.

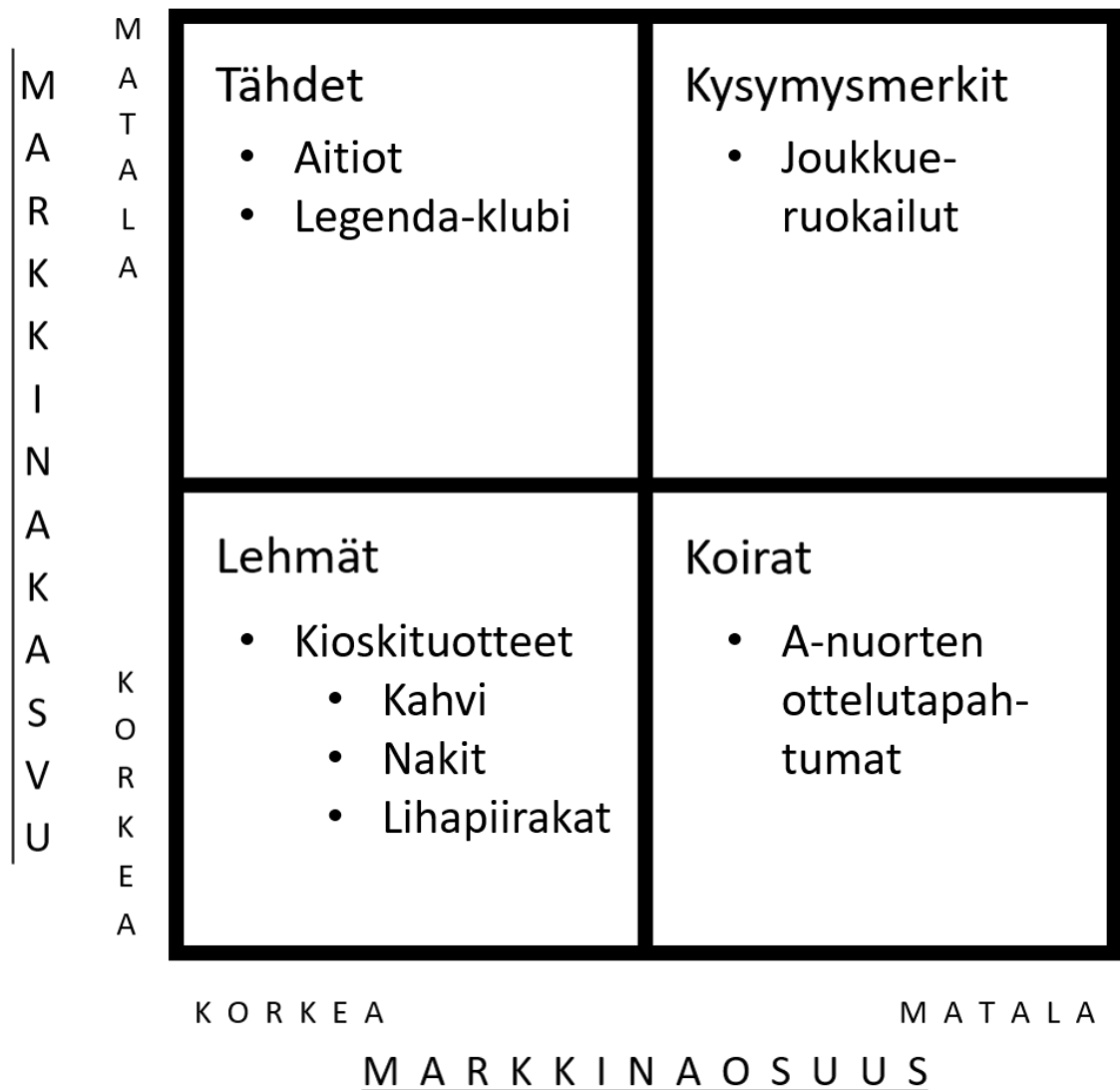
Kanavia Kupittaan Palvelun toiminnalle ovat Marli Areenalla järjestettävät tapahtumat ja turnaukset. TUTO Hockeyyn ottelutapahtuma on yksi Kupittaan Palvelun merkittävimmistä kanavista toimittaa palveluita asiakkailleen.

Kulurakenne Kupittaan Palvelulla muodostuu monesta osasta, joita ovat muun muassa henkilöstökustannukset ja hankittavat raaka-aineet. Myös yhtenä osana kulurakennetta on tilavuokrat ja kassajärjestelmät.

Tulovirtoja toiminnalla syntyy TUTO Hockeyyn ottelutapahtumissa kioskipalveluista, aniskelualueista, aitiotoiminnasta ja Legenda-klubilta. Lisäksi tulovirtoina on joukkueruokailut Marli Areenalla harjoitteleville ja pelaaville joukkueille sekä Marli Areenan muissa tapahtumissa kahvitoiminnan kautta.

Bostonin matriisi

Alla esitetty Kupittaan Palvelun toiminnasta tehdyn Bostonin matriisi -malli esittää sen toiminnan eri osa-alueita. Bostonin matriisi -malli kategorioi tuotteet niiden markkinakasvun sekä markkinaosuuden mukaan neljään eri osa-alueeseen.



Kuva 7 Kupittaan Palvelun toiminnan Bostonin matriisi

Tähdet-kategoriaan sijoittuvat tuotteet ovat niitä, joilla on suhteellisen iso markkinaosuus ja myös korkea markkinakasvu. Näitä tuotteita ovat aitiot ja Legenda-klubi, jotka ovat isossa osassa Kupittaan Palvelun toimintaa, mutta niiden markkinakasvu on myös korkea. Tuotteiden kysyntä kasvaa jatkuvasti ja varsinkin keväisin pudotuspelien aikaan.

Tuotteita, jotka luokitellaan Lehmät-kategoriaan, ovat tuotteita joilla on suuri markkinaosuus, mutta matala markkinakasvu. Näitä tuotteita ovat ottelutapahtumissa kioskeissa myytävät tuotteet kuten kahvi, nakit ja lihapiirakat. Tuotteet ovat vakiinnuttaneet suuren menekkinsä ottelutapahtumissa ja näin markkinaosuus on suuri.

Kysymysmerkki-tuotteisiin voidaan luokitella joukkueruokailut. Kysymysmerkki-tuotteita ovat ne joilla on pieni markkinaosuus, mahdollisesti suuri markkinakasvu, mutta vaativat melko paljon resursseja. Joukkueruokailuja toistaiseksi on melko vähän ja niitä olisi mahdollista tilojen sijainnin myötä tuottaa enemmän. Resursseja joukkueruokailu vaatii, sillä niiden toteuttamiseksi on hankittava aina esimerkiksi erikseen henkilökuntaa töihin. Onkin joukkueruokailujen kohdalla tärkeää laskea, että niistä saatava tuotto kattaa niistä syntyvät kulut.

Kategoria Koirat kattaa tuotteet, joiden markkinakasvu on melko heikkoa ja myös markkinaosuus on pieni. Näiden tuotteiden pitämistä kehoitetaan pohtimaan tarkkaan kannattavuuden vuoksi. Kupittaaan Palvelun Koirat-tuote on TUTO Hockey A-nuorten ottelutapahtumat, joissa tarjotaan joillekin vierasjoukkueille vaihdolla ruokailu ottelun jälkeen. Lisäksi A-nuorten ottelutapahtumissa Marli Areenalla pidetään useimmiten auki yhtä kioskia. Nämä toiminnot vaativat pääsääntöisesti kahta työntekijää, mutta myynti kioskissa on heikkoa matalien katsojamäärien vuoksi. Kioskitoiminta kuitenkin on hyvä pitää tapahtumissa mukana, sillä näin pystytään lipun tapahtumaan hankkineita asiakkaita palvelemaan monipuolisemmin.

Tavoitteet toiminnalle

Kokonaistavoitteena Kupittaaan Palvelun toiminnalle on saada yritys toimimaan ympäri-vuotisesti ja ennen kaikkea kannattavasti. Kupittaaan Palvelun toiminnan tarkoitus on olla taloudellisena tukena sen emoyhtiön TUTO Hockey Oy:n toiminnalle. Tavoitteena on monipuolistaa jo olemassa olevia palveluita Marli Areenalla, mutta myös löytää uusia toimia, jotta voidaan mahdollistaa ympärivuotinen toiminta. (D. Aavinen, hallituksen puheenjohtaja T. Haanpää, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2017.)

3.2 Olemassa olevan toiminnan kehittäminen

Tavoitteena on löytää keinoja kehittää Marli Areenalla aiemmin kuvailtuja TUTO Hockeyn otteluiden aikana Kupittaan Palvelun palveluita entistä paremmaksi.

Päätyravintoloiden viihtyvyyden ja toiminnan kehittymisen yksi askel on, että päätyravintolassa työskentelevät tarjoilijat käyvät erän aikana myymässä pöytiin juomat. Näin saadaan jo erän aikana osalle asiakkaista palvelua, joka lyhentää erätauon aikana tiskillä olevaa jonoa ja näin nopeuttaa palvelua. Näin on mahdollista saada myös päätyravintoloiden myynti kasvamaan, kun jonottaminen ei ole enää asiakkaalle kynnys ostaa lisää. Lisäksi päätyravintoloiden toiminnassa on huomattu, että suuremmalle määrälle asiakaspaikkoja olisi kysyntää. Tämän vuoksi olisi kannattavaa päätyravintoloiden tuottavuuden nostamiseksi laajentaa anniskelualueita.

Legenda-klubilla suurin kehittämisen kohde on tilan kalusteissa. Tällä hetkellä tilassa on kaksia erilaisia kalusteita, jotka eroavat radikaalisti ulkonäöltään toisistaan ja tämä luo Legenda-klubille epäsiistin ilmeen. Lisäksi tilan koon kannalta olisi kannattavaa hankkia kompaktimmat kalusteet, joiden kanssa voidaan tehostaa tilan käyttöä ja saada luotua enemmän asiakaspaikkoja. Kysyntää Legenda-klubilla on paljon, joten asiakaspaikkojen kasvattamisella vastattaisiin myös kasvaneeseen kysyntään. Legenda-klubin uudestaan järjestämisellä sekä joillain rakenteellisilla muutoksilla saataisiin myös tarjoiltua ruoka suoraan keittiöstä buffetlinjastoon, jolloin myös henkilökunnan työskentely saadaan tehokkaammaksi.

Aitioiden palveluelämystä olisi kannattavaa lähteä kehittämään aition viihtyvyyden kannalta. Tarkoituksena on luoda aitioista viihtyisämpi tila, jolloin on niiden kysyntä kasvaa. Aitioiden viihtyvyyden lisäämisen tavoitteena on luoda asiakkaalle kokonaisvaltaisempi ja monipuolisempi jääkiekkoelämys. Suuri tekijä viihtyvyyden kasvattamisen kannalta on, että aitioihin tehtäisiin rakenteellisia muutoksia, joiden seurauksena olisi jopa mahdollista kasvattaa aitioiden määrää. Aitioiden määrän kasvamisen kautta tulisi tuloja niin Kupittaan Palvelulle, kuin myös TUTO Hockeylle.

Kioskit ja niiden toiminta vastaavat hyvin tämän hetkiseen kysyntään. Vilkkaimmat ottelut tai mahdolliset muut tapahtumat, jolloin halli on täynnä katsojia, pystyttäisiin parhaiten kasvattamaan myyntiä avaamalla mahdollisia lisämyyntipisteitä halliin. Haasteena lisämyyntipisteiden avaamisessa on, ettei niistä saa kaikkia tuotteita esimerkiksi puuttuvien

lämpöhauteiden vuoksi. Lisämyyntipisteistä ei pystytä ilman investointeja uusiin laitteisiin myymään lämpimiä tuotteita, kuten lihapiirakoita tai nakkeja.

3.3 Uuden toiminnan luominen

Lounasravintola Marli Areenalla

Ajatuksena on luoda Marli Areenalle Legenda-klubin tiloihin lounasravintola, joka palvelisi niin ulkopuolisia asiakkaita kuin Marli Areenalla harjoittelevia TUTO Hockeyyn pelaajia. Tarkoituksena olisi tarjota asiakkaille terveellinen kotiruokabuffet sopivaan hintaan lounasaikaan. Yhtenä tavoitteena on saada lounasravintolan toiminta niin kannattavaksi, että mahdollistetaan lounaan tarjoaminen TUTO Hockeyyn edustusjoukkueen pelaajille aamuharjoitusten jälkeen (D. Aavinen, henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017).

Kilpailu lounasyrityksillä Turun alueella on suurta, joten lounasravintolan toteuttamiseksi on tarkkaan laskettava, onko alueella tarpeeksi mahdollisia asiakkaita, jotta toiminta olisi kannattavaa. Mahdollisten asiakkaiden kartoittamisessa on otettava myös huomioon lähialueen muut lounasravintolat, jotka tuovat kilpailua.

Yksi suuri lounasravintolan kannattavuuteen vaikuttava tekijä on aukioloaika. Lounasravintolan aukioloaika kannattaa suunnitella niin, että se palvelee mahdollisimman monia lounastajia. Aikaisimpiin lounastajiin kuuluvat muun muassa rakennustyömailla työskentelevät; he aloittavat päivänsä yleensä aikaisin, jolloin lounasajan alkaminenkin sijoittuu usein klo 10.30–11.30. Myös ne, jotka tulevat lounaalle myöhemmin on hyvä ottaa huomioon aukioloaikoja suunniteltaessa. Esimerkiksi useat toimistotyöntekijät aloittavat työpäivänsä aamupäivällä kello 10 aikoihin, jolloin lounastaminenkin näin ollen lykkääntyy pidemmälle päivään. Aukioloaika on kuitenkin mahdollista ja yksi helpoimmista asioista muuttaa myöhemmin lounasravintolan toiminnassa. Tämä kannattaa tehdä, jos todetaan, että lounasaika on esimerkiksi liian laaja tai että kysyntää olisi laajemmille aukioloajoille.

Marli Areenalla sijaitsevan Legenda-klubin tiloissa on olemassa jo tarvittavaa kalustoa, sillä tiloissa on VIP-ruokailu ennen TUTO Hockeyyn kotiotteluita. Asiakastilasta löytyy pöydät ja tuolit ja asiakaspaikkoja tilaan on mahdollista saada jopa 87 henkilölle. Ruokapöytien ja tuolien hankinta ei täten ole tällä hetkellä tiloissa pakollista, koska nykyinen kalusto on asiansa ajavaa. Tilassa on jo valmiina kylmähaude salaattipöytää varten sekä

lämpöhaude lämmintä ruokaa varten. Legenda-klubilla on olemassa jo kassakoneet sekä kassajärjestelmät, joten niitä ei tarvitse hankkia. (J. Pikander, henkilökohtainen tiedonanto 10.3.2017.) Tavoitteena kuitenkin on ajan myötä saada tilan ruokapöydät sekä tuolit uusittua modernimmiksi ja ennen kaikkea käytön kannalta monipuolisimmiksi (D. Aavinen, henkilökohtainen tiedonanto 22.1.2017).

Hallilla on myös hyvin varusteltu keittiö Legenda-klubin yhteydessä. Keittiössä on kattavasti tarvittavat laitteet lounasravintolan tarpeisiin. Keittiöstä löytyy jo valmiina teollisuus-uunit, lämpökaapit, kylmiöt, pakastimet, teollisuuspaistinpannut sekä suuret liesitasot. Myös keittiötarvikkeita, kuten kattiloita, leikkuulautoja, veitsiä ja muita ruoanvalmistusvälineitä sekä astioita löytyy jo valmiina keittiöstä. Astioiden hankinta saattaa olla tarpeellista, jos asiakkaiden määrä kasvaa yli 100 henkilöön lounasta kohden. Tavoitteena on saada jo hieman kulunut astiasto uusittua yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Keittiömestari J. Viitanen, henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2017.)

Lounaan hinta on toiminnan kannattavuuden osalta suuressa osassa. Lounaan hinnan on oltava tarpeeksi alhainen ollakseen kilpailukykyinen muiden lähialueen lounasravintoloiden kanssa, mutta samalla hinnan pitää olla yrityksen kannalta tarvittavan korkea, jotta katetaan lounaasta tulevat kulut ja tuodaan tuottoa yritykselle. On otettava myös huomioon, että buffetlounaan hinta on kiinteä sen sisällöstä huolimatta. Toisinaan lounaalla käytetään kalliimpia raaka-aineita, joissa on pienempi katetuottoprosentti, kun taas toisinaan joiden raaka-aineiden kohdalla tilanne on toisinpäin. Tämän vuoksi lounaslistojen suunnittelu etukäteen on tärkeää ja vältetään suurimmat yllätykset raaka-ainekustannuksissa. Tällä hetkellä Turun alueella lounasravintoloiden lounaasta hieman riippuen ovat verollisena 8-15€. Lounaan hinnaksi asetetaan Turun alueen lounasravintoloiden tämän hetkinen (tilanne syyskuu 2017) yleisin lounaan hinta 10,30€ verollisena.

Henkilöstö on ravintolatoiminnassa yksi suurimmista kustannuksista. Työntekijöille on Palvelualojen Ammattiliiton laatiman työehtosopimuksen mukaan maksettava sen määrittämää vähimmäispalkkaa. Työnantajalle syntyy työntekijän palkan lisäksi myös kustannuksia esimerkiksi pakollinen työterveys. Legenda-klubilla tämän hetkiselä toiminnalla käytössä oleva henkilökunta on osa-aikaista, ja he tekevät töitä Legenda-klubilla omien päätoimisten töidensä ohella (J. Pikander, henkilökohtainen tiedonanto 1.3.2017). Tämän vuoksi olisi palkattava uutta henkilökuntaa töihin lounasravintolaan. Lounasravintolaan tarvitaan töihin kokki, hänen tehtävänä on valmistaa ja esille laittaa lounasruoat. Kokin lisäksi lounasravintolaan tarvitaan myös tarjoilija pitämään huolta salin siisteydestä sekä palvelemaan lounasasiakkaita. Mikäli lounasasiakkaiden määrä ja näin

olleen lounaan menekki kasvavat suuresti, on lounasravintolaan hankittava lisäksi työntekijä, joka voi olla apuna niin keittiön, kuin salinkin puolella. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus.)

Henkilökunta	TES palkka/ h (verollinen)	Työajat	Tunnit / pvä	Palkka /pvä	Päiviä / vko	Tunteja / vko	Palkka / vko	Tunteja / kk (noin)	Palkka / kk (noin)
Kokki	€ 11.12	8-15:30	7.5	€ 83.40	5	37.5	€ 417.00	150	€ 1,668.00
Tarjoilija	€ 11.12	10-15:30	5.5	€ 61.16	5	27.5	€ 305.80	110	€ 1,223.20
Food runner / tiskari	€ 10.06	10:30-15:30	5	€ 50.30	5	25	€ 251.50	100	€ 1,006.00
YHTEENSÄ				€ 194.86			€ 974.30		€ 3,897.20
Henkilöstökust. työnantajalle (noin):									
palkka x 1.4				YHTEENSÄ	€ 272.80		€ 1,364.02		€ 5,456.08

Kuva 8 Henkilöstökustannukset lounasravintolassa.

Kuvassa on laskettu Palvelualojen Ammattiliiton määrittämän matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työehtosopimuksen mukaisen vähimmäispalkan mukaan kuukausittaiset menot henkilöstökustannuksista.

Jotta pystytään kattamaan pelkät henkilöstökustannukset lounasravintolassa, pitäisi vähintään 27 asiakkaan käydä päivittäin lounaalla. Henkilöstökustannusten lisäksi lounasravintolassa kustannuksia syntyy muun muassa lounaan valmistamiseen hankittavista raaka-aineista, toimitilojen vuokrasta ja kassajärjestelmien käyttömaksuista. Vuokra Marli Areenalla määräytyy tehdyn myynnin mukaan. Vuokraa tiloista maksetaan 6% myynnistä. Kupittaan Palvelulla käytössä oleva kassajärjestelmä laskuttaa myös palveluistaan tehdyn myynnin perusteella 2%. Jotta Kupittaan Palvelu ei tekisi tappiota kaikki kulut huomioon ottaen, pitäisi sen saada päivässä myyntiä vähintään 774,42€ päivässä.

	päivä	viikko	kuukausi	vuosi
Myynnit				
Kassaan	€ 774.42	€ 3,872.08	€ 15,488.32	€ 154,883.16
YHTEENSÄ	€ 774.42	€ 3,872.08	€ 15,488.32	€ 154,883.16
Muuttuvat kustannukset				
Ostot	€ 339.66	€ 1,698.28	€ 6,793.12	€ 67,931.21
Palkat	€ 272.80	€ 1,364.02	€ 5,456.08	€ 54,560.80
Vuokra	€ 46.46	€ 232.32	€ 929.30	€ 9,292.99
Kassajärjestelmä	€ 15.49	€ 77.44	€ 309.77	€ 3,097.66
YHTEENSÄ	€ 674.41	€ 3,372.07	€ 13,488.27	€ 134,882.66
Kiinteät kustannukset				
Muut	€ 100.00	€ 500.00	€ 2,000.00	€ 20,000.00
YHTEENSÄ	€ 100.00	€ 500.00	€ 2,000.00	€ 20,000.00
YHTEENSÄ	€ 0.00	€ 0.01	€ 0.05	€ 0.50

Kuva 9 Nollatulokseen vaadittava myyntilaskelma.

Päivän 774,42€ myynnin kanssa Kupittaan Palvelu ei tekisi lounasravintolan toiminnalla tappiota, mutta ei myöskään tulosta. Jotta Kupittaan Palvelu pääsee laskettuun 774,42€ päivämyyntiin, on asiakkaita lounasravintolassa käytävä vähintään 75,186 asiasta yhdessä päivässä.

	päivä	viikko	kuukausi
Asiakkaita	75.186	375.93	1504
Lounaan hinta veroton	€ 9.04	€ 9.04	€ 9.04
Myyntiä	€ 774.42	€ 3,872.08	€ 15,488.32
Lounaan hinta verollinen	€ 10.30	€ 10.30	€ 10.30

Kuva 10 Vaadittava päivittäinen asiakasmäärä, jotta päästään nollatulokseen.

Tämä kun pyöristetään kokonaiseen 76 asiakkaaseen, tekisi Kupittaan Palvelu lounastoi-
minnallaan tulosta 4,04€ päivässä. Vuositasolla 76 asiakkaalla tehtäisiin Kupittaan Pal-
velussa 807,73€ tulosta. Sen sijaan 75 asiakkaalla lounasravintola tekisi päivittäin tap-
piota 0,92€. Tämä ylittäisi jo vuosittaiseen 182,96€ tappioon.

Lounasravintolan SWOT-analyysi

Alla Marli Areenalle suunnitellun lounasravintolan SWOT-analyysi:

<p>S - Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaava ja palvelualtis henkilökunta. • Lounaan hinta-laatu -suhde 	<p>W - Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan tunnettuus
<p>O - Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kupittaa Palvelun toiminnan laajeneminen ympärivuotiseksi • Mahdollisuus ruokkia joukkueen pelaajat ja henkilökunta • Markkinointi TUTO Hockeyn ottelutapahtumissa 	<p>T - Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alueella oleva kova kilpailu muiden lounasravintoloiden kanssa • Kannattamattomuus / asiakkaiden vähyys

Taulukko 2 Lounasravintolan toiminnan SWOT-analyysi

Mahdollisen perustettavan lounasravintolan vahvuuksiin lukeutuu jo osaava ja palvelualtis henkilökunta. Toki on mahdollista, että lounasravintolan toiminnan vuoksi olisi palkattava uutta henkilökuntaa. Kupittaa Palvelun kokit valmistavat jo tällä hetkellä hintalaatu -suhteeltaan hyvää ruokaa, joten tämä varmasti tulisi olemaan myös yksi lounasravintolan toiminnan vahvuuksista.

Suurimpana heikkoutena lounasravintolan toiminnalle on nähtävissä tunnettuus. Kupittaa Palvelu itsessään tällä hetkellä ei nauti korkeasta tunnettuudesta, joten tämän vuoksi se saattaa myös olla osahaasteena toiminnalle.

Mikäli kaikki palaset loksahavat paikalleen on lounasravintolan toiminnalle paljon mahdollisuuksia. Yksi suurimmista mahdollisuuksista olisi saada Kupittaa Palvelun toiminta ympärivuotiseksi ja näin saataisiin myös ympärivuotista kassavirtaa sen toiminnalle. Lounasravintolaa voisi hyvin markkinoida TUTO Hockeyn ottelutapahtumissa, joissa on

myös erittäin potentiaalista asiakaskuntaa paikalla. Mikäli lounasravintolan toiminta ottaisi kunnolla tuulta siipiensä alle, olisi myös mahdollista ruokkia pelaajat sekä henkilökunta, joille ruokaetu kuuluu sopimukseen. Tällä hetkellä ruokaedun omaavien lounaat hankitaan vaihtokaupalla yhteistyökumppaneiden kanssa.

Eräänä suurimpana uhkana toiminnalle on alueen kattava lounastarjonta ja kilpailu jo nyt, eli riittääkö alueella olevat asiakkaat niin, että kaikkien alueen lounasravintoloiden toiminta on kannattavaa. Muut ravintolat ovat vakiinnuttaneet jo asiakaskuntaansa ja vaatii paljon saada sitä muuttumaan. On mietittävä tarkkaan, minkälaisella konseptilla lounasravintolaa halutaan lähteä toteuttamaan, niin ettei kopioida naapuria, mutta niin ettei konsepti olisi kuitenkaan liian vieraan tuntuinen mahdollisille asiakkaille.

Konttiravintola Kupittaan puistoon

Ajatuksena on luoda Kupittaan puistoon kontissa toimiva kesäravintola, joka palvelee puiston käyttäjiä kesäaikaan. Kontin yhteyteen puistossa sijoitettaisiin pieni terassi, joka mahdollistaa asiakkaille tilat nauttia konttiravintolan tuotteista. Konttiravintolassa tarjotaan pientä purtavaa, virvokkeita ja muita kesäisiä tuotteita kuten jäätelöä ja smoothieita. Kontissa myytävät valmistusta vaativat tuotteet valmistettaisiin Marli Areenalla sijaitsevassa Kupittaan Palvelun keittiössä ja kuljetettaisiin sieltä konttiravintolaan. Tarkoituksena ei ole pystyttää lounasravintolaa keskelle Kupittaan puistoa, sillä puiston ympärillä on monia lounasravintoloita, joiden kanssa ei haluta lähteä kilpailemaan, vaan tuoda uusi konsepti puistoon.

Konttiravintolan tarkoituksena on palvella kaikkia puistossa asioivia. Kupittaalla sijaitsevassa seikkailupuistossa käy paljon lapsiperheitä kesän aikana, jotka ovat yksi iso halettu asiakasryhmä. Kupittaan puisto tarjoaa paljon aktiviteetteja monille eri ikäryhmille, kuten esimerkiksi liikennepuisto lapsille, auringonotto- ja urheilumahdollisuuksia sekä puiston maauimala. Puisto itsessään on houkutteleva kohde kesäisin. Puiston läpi kuljetaan myös paljon esimerkiksi työmatkalla niin kävellen kuin polkupyörän kanssa, myös näille läpikulkijoille halutaan tarjota mahdollisuus pysähtyä puistoon hetkeksi nauttimaan kesästä.

Konttiravintolan sijainti puistossa on suuressa osassa toiminnan kannattavuuden kannalta. Konttiravintolan sijainti on suunniteltava niin, että sinne on asiakkaiden helppo saapua, eli on oltava suurimpien kulkuväylien läheisyydessä. Kuitenkaan tarkoituksena

ei ole lähteä viemään puiston jäätelökioskiasiakkaita, vaan tarjota asiakkaille toisenlainen mahdollisuus puistossa.



Kuva 11 Kontin sijainti Kupittaa puistossa

Kartakuvaan Kupittaa puistosta on merkitty kesällä 2017 toiminnassa olleiden jäätelökioskien sijainnit sekä punaisella rastilla suunniteltu sijainti Konttiravintolalle. Suunniteltu sijainti on puiston suurimpien kulkuväylien lähellä. Harmaalla merkitty alue kuvan yläreunassa on Kupittaa seikkailu puisto. Kontti haluttiin sijoittaa lähelle seikkailupuistoa, sillä se on kesällä lapsiperheiden suuressa suosiossa, jotka ovat yksi Konttiravintolan tavoiteltu asiakaskunta. Kontti tulee sijoittaa puistoon niin, että sinne kuljetettavat tuotteet on mahdollista tuoda mahdollisimman lähelle autolla. Sijainti on suunniteltu niin, että toimitettavia tuotteita ei joudu ilman autoa kuljettamaan pitkiä matkoja.

Puistossa käytettävä kontti hankittaisiin Uittamon Pavilijongin alueella toimivalta Mauno kokouskeskukselta. Kontti toimii tällä hetkellä anniskelupisteenä Uittamon Pavilijongin alueella.



Kuva 12 Konttiravintola Uittamon Pavilijongilla (Kuvia Uittamolta 2017).

Kontissa on tarvittavat toiminnot ravintolan toimintaan, kuten voimavirtalähteet kontissa käytettäviä kylmälaitteita varten. Myös kontin etusivu, joka toimii tarjoilutiskinä, on suljettavissa, jolloin kontti on helppo lukita aukioloaikojen ulkopuolella.

Toimilupien hankinta on eräs suuri tekijä konttiravintolan perustamisessa. Rakennusvalvontaviranomaisilta haettava toimitilalupaa ravitsemusliikkeen toiminnalle sekä terassiluvan terassin pystyttämiseksi. Lisäksi puisto on Turun kaupungin aluetta ja Turun kaupunki vuokraa tilaa Kupittaaan puistosta. Turun kaupungille on tehtävä esiselvitys toiminnasta, joka puistoon halutaan luoda, ennen kuin he vuokraavat tilaa. Näin Turun kaupunki pitää huolta, että Kupittaaan puisto pysyy monipuolisena, eikä siellä jo olemassa olevaa toimintaa lähdetä toistamaan.

Koska konttiravintolassa on elintarvikkeita, on jokaisella työntekijällä oltava voimassa oleva hygieniapassi. Hygieniapassi suoritetaan ravintola-alan perustutkinnon yhteydessä, lisäksi ammattikoulut järjestävät kokeita, joilla on mahdollista hankkia hygieniapassi, vaikka ei tutkintoa suorittaisi.

On pohdittava tarkkaan, halutaanko konttiravintolassa harjoittaa anniskelua. Sen lisäksi, että pitää hankkia anniskelulupa aluehallintovirasto Valviralta, myös henkilökunnalla on oltava voimassa oleva anniskelupassi sekä anniskeluvastaavan tutkinto työskenneläkseen yksin. Anniskelun vaatimuksena on myös, että terassin on oltava selkeästi rajattu anniskelualueeksi ja vaatii valvontaa, ettei anniskelua tapahdu alueen ulkopuolelle.

Konttiravintolan aukioloajat ovat myös kannattavuutta silmällä pitäen suuressa osassa. Laajat aukioloajat eivät välttämättä ole kannattavat, mikäli potentiaalisia asiakkaita ei puistossa ole. Puiston tehokkain käyttö kesäaikaan on päivisin, jolloin puistossa on paljon työpaikkaliikennettä sekä kesästä ja auringosta nauttavia ihmisiä. Aukioloaikoihin on kannattavaa kiinnittää huomiota, mikäli niiden muuttamiseen koetaan tarvetta, niin se on mahdollista.

Konttiravintolan kannattavuus SWOT-analyysillä

Alla olevassa taulukossa on pohdittu Kupittaaan puistoon mahdollisesti perustettavan konttiravintolan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin avulla.

<p>S - Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesäaikaan loistava sijainti • Monipuolinen ja sesonkiin sopiva tarjonta • Uutuuden viehätys 	<p>W - Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suuret investoinnit toiminnan aloittamiseksi
<p>O - Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saada laajennettua Kupittaaan Palvelun toiminta ympärivuotiseksi • Uutuuden viehätys • Toiminnan jalostaminen 	<p>T - Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onko toiminnalle kysyntää • Kannattamattomuus / löytävätkö asiakkaat uuden • Kilpailu • Luvat

Taulukko 3 Kupittaaan puiston Konttiravintolan toiminnan avaaminen SWOT-analyysin avulla

Konttiravintolan ehdottomiin vahvuuksiin kuuluu sen sijainti keskeisellä paikalla vilkkaassa Kupittaaan puistossa. Lisäksi Konttiravintolan vahvuuksiin kuuluu sen monipuolinen ja sesonkiin sopiva tarjonta puistossa asioiville. Tarjonnan kanssa on myös reagoitava kysyntään, tuotteet joilla on mahdollisesti matala menekki saattaa olla hyvä poistaa

valikoimista kokonaan. Lisäksi uutuuden viehätys on Konttiravintolan ehdoton vahvuus, joka vetää asiakkaita puoleensa testaamaan palveluitaan ja tarjontaansa. Tässä vaiheessa onkin tärkeää saada asiakkaat sitoutettua käymään.

Yksi heikkous Konttiravintolan toiminnalle on sen toiminnan aloittamisen vaativat korkeat kustannukset. Investointeja toiminnan aloittamiselle on itse kontti, mutta myös kalusto ja välineistö, jolla toiminta saadaan pyörimään. Investoinnit olisi saatava kuitattua mahdollisimman pian, jotta toiminnalla voidaan alkaa tekemään tulosta.

Kuten lounasravintolankin mahdollisuuksiin kuului, kuuluu myös Konttiravintolan mahdollisuuksiin saada Kupittaan Palvelun toiminta ympärivuotiseksi. Uutuuden viehätys voidaan vahvuuden lisäksi kokea myös mahdollisuutena, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää ja jalostaa. Mahdollisuutena on kontin liikuteltavuuden vuoksi, jalostaa toimintaa myös talvikaudelle, mahdollisesti Turun keskustaan tai jokirantaan. Jokirannassa Konttiravintolalla voisi olla myös kesäaikaan kysyntää.

Uhkia toiminnalle ovat mahdollinen kysynnän puute, joka näkyy asiakasmäärissä ja tätä kautta myös kannattavuudessa. Puistossa ja sen läheisyydessä esiintyy myös toiminnalle kilpailua. Puistossa on jäätelökioskeja, sekä puiston laidoilla kauppoja sekä ravintoloita. Uhkana on, että mikäli puistossa asioivat eivät ota Konttiravintolaa omakseen, eivätkä käytä sen tarjoamia palveluita. Lisäksi Konttiravintolan toiminnalle hankittavat luvat voidaan pitää uhkana, jos niitä ei myönnetä. Toiminnan aloittaminen vaatii monta eri lupaa monelta eri taholta, eikä Konttiravintolan toimintaa voida aloittaa ilman näitä lupia.

3.4 Tunnettuuden kasvattaminen

Tarve on luoda Kupittaan Palvelu Oy:lle sen oma ilme. Tarkoituksena on rakentaa Kupittaan Palvelulle sen oma brändi, miltä Kupittaan Palvelu Oy näyttää ja millainen mielikuva Kupittaan Palvelu Oy:stä halutaan luoda. Lisäksi tarve on suunnitella Kupittaan Palvelun tekemiselle vahva pohja eli strategia.

Kupittaan Palvelun tapauksessa on kannattavaa käyttää suunnittelutoimistoa, sillä yrityksen omat resurssit eivät ole riittävät eikä kykenevät brändin ja strategian luomiselle. Suunnittelutoimistot ovat alan ammattilaisia ja erikoistuneita suunnittelemaan ja luomaan yrityksille niiden oman brändin, strategian sekä graafisen ilmeen yhdessä yrityksen

kanssa. Kun yrityksellä on käsitys siitä mitä tällä hetkellä tehdään ja mitä tulevaisuudessa haluttaisiin tehdä, antaa suunnittelutoimisto avaimet sen toteuttamiseen.

Lisäksi suunnittelutoimistoa tarvitaan Kupittaan Palvelun tapauksessa luomaan kotisivut. Kotisivujen luomisella saadaan Kupittaan Palvelu lähelle mahdollista asiakasta. Kotisivujen tavoitteena on tehokkaasti kertoa asiakkaalle sen tarjoamat palvelut, niiden sisältö sekä hinnat. Ennen kaikkea kotisivujen luomisen tarkoitus on, että Kupittaan Palvelu löydetään ja sen tunnettuus kasvaa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustyötä lähdettiin tekemään, koska sille nähtiin tarve liiketoiminnan yksipuolisuuden vuoksi ja koska toiminta on pääasiallisesti sijoittunut Marli Areenalle ja sen eri tapahtumiin. Pääsääntöisesti toiminta rajoittuu tällä hetkellä TUTO Hockeyn ottelutapahtumiin ja sen eri palveluihin, kuten kioskitoimintaan, Legenda-klubiin, päätyravintoloihin ja aitiioihin. Toiminta tällä hetkellä Kupittaaan Palvelussa on vakiintunutta ja sen asiakas-kunta otteluissa tunnetaan hyvin ja heidän tarpeisiinsa osataan vastata.

Jo olemassa olevan toiminnan kehittäminen Marli Areenalla vaatisi pääasiallisesti rakenteellisia muutoksia tiloille. Legenda-klubin laajentaminen ja sen viihtyvyyden parantaminen vaatii uusien kalusteiden hankkimista sekä rakenteellisia muutoksia, eli suuria investointeja. Lisäksi, koska hallissa olevat tilat eivät ole Kupittaaan Palvelun omistuksessa vaan tiloissa ollaan vuokralla, on rakenteellisten muutosten tekeminen tehtävä tilan omistajien ehdoilla. Sama koskee myös aitioiden kehittämistä. Aitiolle on kysyntää ja niitä tarvittaisiin enemmän, mutta kuten Legenda-klubillakin, vaatii tämäkin investointeja ja rakenteellisia muutoksia, joiden tekeminen lähtee tilojen omistajilta.

Kupittaaan Palvelulle on tavoitteena rakentaa myös uutta liiketoimintaa. Tässä työssä lähdettiin etenemään kahden eri ajatuksen kanssa ja tutkimaan niiden mahdollisuuksia, uusia ja kannattavuutta. Ensimmäinen uusi liiketoiminta-ajatus Kupittaaan Palvelulle oli, että hyödynnettäisiin myös päiväsaikaan Legenda-klubin tiloja ja perustetaan siihen alueen asukkaita ja alueella työssä käyviä palveleva lounasravintola. Perusajatuksena olisi tarjota monipuolista kotiruokaa. Lounasravintolan perustamisen etuina on, että tiloissa on valmiina kalusteet ja välineistö sen toteuttamiseen. Lisäksi Marli Areenan sijainti on hyvä ja siihen pääsee helposti autolla sekä julkisen liikenteen kanssa. Myös parkkitilaa Marli Areenan pihalla on runsaasti. Lounasravintolan kannattavuus on pohdittava tarkkaan, sillä alueella toimii paljon muitakin samoja palveluita tarjoavia yrityksiä, joten kilpailu on suurta. Jotta voidaan kattaa lounasravintolan toiminnan kustannukset, olisi ravintolassa käytävä vähintään 76 asiakasta keskimäärin päivässä. Tällöin lounasravintolan toiminta ei tekisi tappiota ja tulosta toiminnalla saataisiin vain 4,04€ päivässä.

Toinen ajatus jota työssä lähdettiin tutkimaan, oli Konttiravintolan tuominen Kupittaaan puistoon. Konttiravintola tarjoaisi kesäaikaan puistossa asiakkailleen virvokkeita ja kevyttä purtavaa. Sijainnin kannalta Kupittaaan puisto olisi hyvä, sillä Marli Areenalla sijait-

seva Kupittaaan Palvelun keittiö on lähellä, josta kontista myytävät tuotteet valmistettaisiin. Konttiravintolan toimintaan saaminen vaatii paljon resursseja aina erillisten lupien hankinnasta, kontin hankkimiseen sekä uuden henkilökunnan rekrytointiin.

Tunnettuuden kasvattaminen on avaintekijä Kupittaaan Palvelun toiminnan kehittämiseksi, sillä tällä hetkellä yrityksestä ei löydy tietoa, eivätkä monet sen palveluita käyttävät tiedä yrityksen olemassa olost. Tunnettuuden kasvattamiseksi ja Kupittaaan Palvelun ilmeen luomiseksi kannattavaa olisi käyttää suunnittelutoimistoa, sillä yrityksen omat resurssit sen toteuttamiseksi eivät ole riittävät.

Toiminnan kehittämiseksi Kupittaaan Palvelu Oy:ssä on suuri tarve, mutta myös suuri halu. Toiminta halutaan kattavammaksi ja monipuolisemmin palvelevaksi. Kupittaaan Palvelulla on kunnon ravintolatoimintaan soveltuvat laitteet sekä välineet. Jatkotutkimusta ajatellen olisi hyvä pohtia, miten jo olemassa olevaa kalustoa olisi mahdollista hyödyntää. Olisiko Kupittaaan Palvelulle kannattavaa alkaa tuottamaan cateringpalveluita tai mahdollisesti astiavuokrausta?

Mikäli kontti- ja lounasravintola päädytään perustamaan ja ottamaan käyttöön, jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia niiden vaikutusta Kupittaaan Palvelu Oy:n liiketoimintaan. Jatkotutkimuksessa voidaan pohtia niiden yhteisiä vaikutuksia toimintaan, mutta pohtia myös molempien vaikutuksia omilla tahoillaan toimintaan kokonaisuudessaan. Lisäksi olisi hyvä tutkia Konttiravintolan toiminnan laajentamista talviaikaan tai mahdollista toista sijaintia, esimerkiksi Turun aurajokirannassa.

LÄHTEET

- 7 P – laajennettu markkinointimix. Viitattu 02.06.2017. <http://merkonomi.hannumikkonen.com/markkinointi/7p.html>
- Aaron Hoos. Sales funnel strategy and the Ansoff Growth Matrix. Viitattu 23.05.2017 <http://aaron-hoos.com/2011/03/01/sales-funnel-strategy-and-the-ansoff-growth-matrix/>.
- Arantola, H. 2006. Customer insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki. WSOYpro.
- Arvolupaus – Mitä sinä lupaat asiakkaallesi. 2016. Viitattu 15.5.2018. <https://www.yrittajat.fi/etela-pohjanmaan-yrittajat/a/uutiset/544138-arvolupaus-mita-sina-lupa-at-asiakkaillesi>
- Boston Matrix. 2018. Viitattu 9.5.2018. <http://www.marketingteacher.com/boston-matrix/>
- Grönroos C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo. WSOY.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. WSOY. Vantaa.
- Kekkonen, N. 2015. Bostonin neliö, SWOT ja johtamisen päätöksenteko. Viitattu 10.5.2018. <http://esseebankki.proakatemia.fi/bostonin-nelio-swot-ja-johtamisen-paatoksenteko/>
- Kuvia Uittamolta. Viitattu 19.04.2017. <http://uittamopaviljonki.fi/kuvia-uittamolta/>
- Laiho, T. 2016. Viitattu 10.5.2018. Miten luodaan erinomainen asiakassuhde?. <https://www.yrittajat.fi/etela-pohjanmaan-yrittajat/a/uutiset/544138-arvolupaus-mita-sina-lupa-at-asiakkaillesi>
- Lamb, C.W. 2015. MKTG Principles of Marketing Third Canadian Edition. Nelson.
- Liikanen, L. 2017. Business Model Canvas suomeksi. Viitattu 27.4.2018. <https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/#gref>
- Lindroos, J-E. 2010. Onnistu strategiassa. Alma Talent.
- Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 P's to 7 P's. Viitattu 02.06.2017. <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>
- Markkinoinnin mallit – 4 vai 7P:tä?. Viitattu 02.06.2017. <http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/>
- Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Viitattu 7.9.2017. <http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/marava/mobile/index.html#p=96>
- Mikkonen, H. 2018. Viitattu 16.5.2018. Tuotteen elinkaari. <http://merkonomi.hannumikkonen.com/markkinointi/87.html>
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet 2. painos. Kari Nurmi ja Infor Oy.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. 1. Painos. WILEY. Usa.
- Pendolin, H. 2015. Viitattu 16.5.2018. Mikä on tuotestrategia – ja miksi se tarvitaan. <http://www.prodman.fi/mika-on-tuotestrategia-ja-miksi-se-tarvitaan>
- Strategyzer. 2011. Business Model Canvas Explained. Viitattu 3.5.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

SWOT-analyysi. Viitattu 13.06.2017. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Tekes. Viitattu 02.06.2017. www.palveluliiketoiminta.fi

The Boston Matrix. 2018. Viitattu 10.5.2018. <https://www.oxfordlearninglab.com/p/the-boston-matriisi>

The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained. Viitattu 02.06.2017. <http://marketingmix.co.uk/>

Tuotteen elinkaari. 2018. Viitattu 16.5.2018. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/tuotteen-elinkaari/>

TUTO Hockey 2017a. Aitiot. Viitattu 18.04.2017 www.tutohockey.fi > Liput > VIP-palvelut > Aitiot.

TUTO Hockey 2017b. Legenda-klubi. Viitattu 06.04.2017 www.tutohockey.fi > Liput > VIP-palvelut > Legenda-klubi.

TUTO Hockey 2017c. Päätypöydät. Viitattu 18.04.2017 www.tutohockey.fi > Liput > VIP-palvelut > Päätypöydät.

TUTO Hockey 2017d. Päätypöydät. Viitattu 18.04.2017 www.tutohockey.fi > Ottelut > Päätypöydät.

TUTO Hockey 2017e. Päätypöydät. Viitattu 18.04.2017 www.tutohockey.fi > Yrityksille > VIP-päätypöydät.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy ja Pertti Åkerberg.